



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)  
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 1605-2021)



UNL • FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Mención en Dirección de Negocios**

**“Análisis preliminar del mercado para un complejo habitacional de lujo para  
adultos mayores en las cercanías de Santa Fe”**

**Santa Fe, julio 2023**

**Alumna: CPN Marina Celeste Sola**

**Directora: Mg. María Florencia Modesto**

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento, en primer lugar, a Dios, quien ha sido y es mi guía incondicional en cada etapa de mi vida. Su amor y sabiduría me han dado fuerzas para perseverar en mis estudios.

A mis queridos padres y hermana, les estoy infinitamente agradecida por su apoyo y aliento inconmensurables, constituyendo pilares fundamentales en la continuidad de mis estudios. Su ejemplo y acompañamiento son el mayor testimonio de amor que me han dado.

A mi esposo, quiero agradecerle por su inquebrantable confianza en mí, quien me ha dado impulso para seguir mi camino hacia esta meta. Gracias por creer en mis capacidades incluso cuando ni yo misma confiaba en ellas.

Agradezco especialmente a mi tutora guía, Magister María Florencia Modesto por su apoyo a lo largo de todo este camino académico recorrido. Gracias por darme orientación y creer en mi potencial.

Además, quisiera reconocer de forma particular a todas aquellas personas que generosa y desinteresadamente colaboraron con sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo. Sus aportes han enriquecido significativamente mi investigación.

Y finalmente, una mención para mi amada Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Litoral, institución que me ha formado, me forma y espero me siga formando, tanto como profesional y como persona.

## RESUMEN

En la búsqueda de un mayor bienestar para adultos mayores y considerando que la esperanza de vida de las personas es cada vez mayor, la presente tesis buscó realizar un estudio preliminar de la respuesta de personas mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores ante la propuesta de un complejo habitacional de lujo en la zona de los countries de dicha región, destinado a adultos mayores en buen estado de salud, y enfocado en brindar un servicio integral de los aspectos a cubrir para dicha franja etaria.

Para tal fin, se utilizó una metodología mixta que incluyó fuentes secundarias y primarias. Se realizó el estudio y análisis de la bibliografía y de la documentación relacionada con la temática; rastreo de complejos habitacionales a nivel mundial, nacional y local; entrevistas a informantes claves de barrios privados y de instituciones destinadas a adultos mayores de la ciudad de Santa Fe y cercanías; y se encuestó a 60 personas para caracterizar el usuario de un complejo habitacional de lujo para las proximidades a la ciudad de Santa Fe.

Los resultados revelaron que, en la región geográfica analizada, las opciones habitacionales que existen para adultos mayores se centran principalmente en el cuidado, detectándose una oferta limitada de emprendimientos con una mirada integral del adulto mayor. Sin embargo, un alto porcentaje de los entrevistados manifestó interés en la propuesta formulada, pero preocupación respecto al costo y a la distancia.

*Palabras claves: residencias para adultos mayores, residencias geriátricas, estudio de mercado.*

## INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Delimitación del Problema.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Metodología.....	9
1.4 Actividades.....	13
1.5 Organización y alcance del trabajo.....	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.1 Innovación, gestión de la innovación, estrategias de la innovación.....	16
2.1.2 Marketing orientado al cliente/ Orientación al mercado.....	22
2.1.3 Gestión de empresas - Reconocimiento de una oportunidad de negocio.....	33
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE RESIDENCIAS DE LA 3RA EDAD EN EL MUNDO.....	36
3.1 Residencias para la tercera edad.....	36
3.1.1 Residencias de adultos mayores en Europa.....	37
3.1.2 Residencias de adultos mayores en Oceanía.....	40
3.1.3 Residencias de adultos mayores en América del Norte.....	44
3.1.4 Residencias de adultos mayores en Argentina.....	52
3.1.5 Análisis comparativo a nivel nacional e internacional.....	57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA OFERTA HABITACIONAL ACTUAL EN SANTA FE Y ALREDEDORES PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD.....	60
4.1 Mercado Interno.....	60
4.2 Posibles lugares de emplazamiento del proyecto.....	83
4.3 Reflexiones finales del entorno.....	88
CAPÍTULO V: COMPLEJO HABITACIONAL: DEFINICIÓN DEL MERCADO META Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	95
5.1 Análisis del mercado meta.....	95
5.1.1 Descripción general de los encuestados.....	96
5.1.2 Opinión y expectativas sobre el desarrollo del complejo en cuestión.....	100
5.2 Reflexiones finales.....	106
CONCLUSIÓN.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXO 1.....	116
ANEXO 2.....	118
ANEXO 3.....	121
ANEXO 4.....	123

ANEXO 5 .....	125
ANEXO 6 .....	130

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: <i>Producto Bruto Interno per cápita mundial</i> .....	17
Figura 2.2: <i>La cadena de valor de Porter</i> .....	20
Figura 2.3: <i>Necesidades, deseos y demandas</i> . ....	23
Figura 2.4: <i>Pirámide de las necesidades de Maslow</i> .....	24
Figura 2.5: <i>Criterios de segmentación</i> .....	26
Figura 2.6: <i>Diferenciación</i> .....	28
Figura 2.7: <i>Diversas formas de posicionamiento</i> .....	29
Figura 2.8: <i>Mezcla de marketing</i> .....	30
Figura 2.9: <i>Las 7P de marketing</i> .....	31
Figura 2.10: <i>Gráfico del modelo de la creación de empresas</i> .....	34
Figura 3.1.: <i>Vistas desde los balcones de The World</i> .....	38
Figura 3.2: <i>Plano apartamento en Battersea Place</i> .....	40
Figura 3.3: <i>Alrededores de On Statenborough</i> .....	41
Figura 3.4: <i>Vista desde una vivienda de Bethlehem Shores</i> .....	44
Figura 3.5: <i>Entrada principal de Vi at Silverstone</i> .....	45
Figura 3.6: <i>Actividades en Coral Oaks</i> .....	47
Figura 3.7: <i>Instalaciones de Oakmont of Segovia</i> .....	49
Figura 3.8: <i>Terrazas West 86 en Nueva York</i> .....	51
Figura 3.9: <i>Patio interior de Vidalinda</i> .....	53
Figura 3.10: <i>Vista panorámica de Antares de Nordelta</i> .....	55
Figura 3.11: <i>Render del exterior Ananda Green Village</i> .....	57
Figura 4.1: <i>Actividades cognitivas desarrolladas en la institución Valderrama</i> .....	61
Figura 4.2: <i>Fachada de Casa de Mayores</i> .....	64
Figura 4.3: <i>Living, quincho y galerías de “Casa de Adultos Mayores de Jerárquicos Salud”</i> .....	64
Figura 4.4: <i>Actividades físicas en Pilares</i> .....	65
Figura 4.5: <i>Festejo del día de la primavera (septiembre 2021) en el Centro de Día Boulevard</i> .....	67
Figura 4.6: <i>Imagen satelital de “La Juanita”</i> .....	68
Figura 4.7: <i>Habitaciones de “La Juanita”</i> .....	70
Figura 4.8: <i>Espacios comunes de “La Juanita”</i> .....	70
Figura 4.9: <i>Interior de un aula de “Proyecto 3”</i> .....	74
Figura 4.10: <i>Alumnos de “Faroles” en el taller de expresión artística</i> .....	77
Figura 4.11: <i>Fachada de “Faroles”</i> .....	78

Figura 4.12: Residentes de Hogar Angelita merendando.....	82
Figura 4.13: Actividades de lectura al aire libre en Hogar Angelita.....	82
Figura 4.14: Charlas al aire libre en “Hogar Angelita” .....	82
Figura 4.15: Foto exterior del “Club de Campo El Paso” .....	83
Figura 4.16: Flora de El Pinar Country Club.....	87
Figura 5.1: Edad de las personas encuestadas.....	96
Figura 5.2: Lugar de residencia actual de los encuestados .....	97
Figura 5.3: Vivienda en la que reside actualmente .....	97
Figura 5.4: Personas con las que convive .....	98
Figura 5.5: Estilo de vida que lleva .....	99
Figura 5.6: Actividades de mayor interés .....	100
Figura 5.7: Opinión sobre la propuesta .....	101
Figura 5.8: ¿Te irías a vivir a un lugar así? .....	101
Figura 5.9: Personas a las que consultaría para tomar la decisión .....	103
Figura 5.10: Monto mensual que estarían dispuestos a pagar por alquiler en pesos a junio 2023 .....	104
Figura 5.11: Monto mensual que estarían dispuestos a pagar por compra en dólares.....	105
Figura 5.12: Servicios/Instalaciones más valorados/as.....	105
Figura 5.13: Dimensiones del terreno.....	106

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1: Esperanza de vida al nacer por sexo. Período 2010-2040.....	7
Tabla 1.2: Esperanza de vida al nacer por sexo en la provincia de Sta. Fe. Periodo 2015-2040 .....	7
Tabla 3.1: Tabla comparativa de las distintas opciones habitacionales analizadas .....	58
Tabla 4.1. Total del país. Envejecimiento de la población por provincia, según censos nacionales 1970 a 2010.....	116
Tabla. 4.2. Población por edades. Censo Nacional de Población 2010 .....	118
Tabla 4.3. Proyección por distrito y por edades al año 2020.....	119
Tabla. 4.4. Proyección por distrito y por edades al año 2025 .....	120

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Delimitación del Problema

En los últimos años, según la página web de Our World In Data (2023)<sup>1</sup>, se ha registrado a nivel mundial, un aumento de la esperanza de vida, representando así, los adultos mayores, un segmento importante de la sociedad.

En Argentina y en la provincia de Santa Fe, se registra también esta situación, según se visualiza en un informe de proyecciones de la esperanza de vida al nacer elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en base al censo del año 2010.

Tabla 1.1: *Esperanza de vida al nacer por sexo. Período 2010-2040*

#### Esperanza de vida al nacer por sexo. Total del país. Período 2010-2040

Año	Esperanza de vida al nacer		
	Total	Varones	Mujeres
	Años		
2009 <sup>(1)</sup>	75,34	72,08	78,81
2015	76,92	73,72	80,33
2020	78,07	74,90	81,44
2025	79,09	75,96	82,42
2030	80,00	76,90	83,29
2035	80,79	77,72	84,05
2040	81,48	78,44	84,72

<sup>(1)</sup> Surge de las tablas de mortalidad elaboradas en base al período 2008-2010. Los valores de los años restantes, surgen a partir de las proyecciones.

**Nota:** este cuadro fue actualizado al 07 de enero del 2014.

Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (consulta en diciembre 2020).

Tabla 1.2: *Esperanza de vida al nacer por sexo en la provincia de Sta. Fe. Período 2015-2040*

#### Esperanza de vida al nacer por sexo. Provincia de Santa Fe. Período 2015-2040.

Provincia	Esperanza de vida al nacer											
	Varones						Mujeres					
	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2015	2020	2025	2030	2035	2040
	Años											
Santa Fe	73,03	74,30	75,43	76,43	77,31	78,09	80,58	81,65	82,60	83,44	84,18	84,82

Fuente: INDEC. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (consulta en diciembre 2020).

Asimismo, tomando datos del mismo informe, se observa que el porcentaje de población de 65 años o más en Argentina, pasó de ser en el año 1970 de un 7% (6,4% varones y 7,6% mujeres), a ser en el año 2010 un 10,2% (8,6% varones y 11,8% mujeres) en el 2010 (ver Anexo 1 para más información). Este

<sup>1</sup> <https://ourworldindata.org/>, consulta en marzo 2023.

incremento también se visualiza en la provincia de Santa Fe, según datos extraídos del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC) del año 2010. En el caso del departamento La Capital en el año 2010 la cantidad de población de 65 años o más fue de 55.677 habitantes y se proyecta que en el año 2025 sea de 73.122 habitantes (ver Anexo 2 para más información).

Adentrándonos en las opciones habitacionales para la población mayor de 55 años, en la región litoral de nuestro país, existen actualmente, además de las viviendas particulares comunes a toda la población, los centros de día y las residencias geriátricas, para las personas que requieren cuidados especiales, presentando muchas de ellas, deficiencias, que contribuyen al deterioro físico y mental.

De acuerdo al informe de Roqué y Fassio (2015) se observa que en estas últimas opciones habitacionales existen aspectos negativos, tales como: falta de ventanas en las habitaciones particulares, no disponer de teléfonos accesibles las 24 horas para los residentes, carencia de habitaciones personalizadas, falta de espacios para recibir a sus familias, escasos o nulos elementos de seguridad (señalamientos para salidas de emergencia, luces de emergencia, llamadores al alcance de los residentes, etc.), y el limitado trabajo interdisciplinario entre los profesionales de la institución, muchos de los cuales no poseen formación universitaria.

Continuando con el informe mencionado en el párrafo anterior (considerando los datos del censo del 2010 del INDEC), la cantidad de personas institucionalizadas en Argentina, es decir, personas de 60 años o más que viven en residencias de larga estadía, se incrementó a 76.627 en el año 2010, representado un incremento del 9,4%, respecto al año 2001.

De acuerdo a lo expuesto, se observa una necesidad de atender a la fuerte demanda habitacional de personas mayores, así como de implementar una nueva opción habitacional para dicha franja etaria. De esta forma, este trabajo se propuso dimensionar y caracterizar el mercado para un complejo habitacional de lujo, con servicios asociados, para adultos mayores de 55 años y autoválidos, es decir, que no requieran cuidados especiales tales como los que se proveen en un geriátrico, a partir de la opinión y el comportamiento de personas residentes en la ciudad de Santa Fe y alrededores que puedan estar interesadas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

- Caracterizar el mercado para un complejo habitacional de lujo destinado a personas mayores de 55 años en la ciudad de Santa Fe y alrededores.

### **1.2.2 Específicos**

- Explorar y describir las tendencias actuales de viviendas de adultos mayores a nivel mundial.



- Describir el mercado actual de residencias y complejos habitacionales para adultos mayores en Argentina y Santa Fe.
- Identificar barrios privados para localizar un complejo habitacional de lujo para adultos mayores en Santa Fe y alrededores.
- Analizar una proyección de la demanda a partir del análisis del mercado.
- Definir el perfil del consumidor.
- Definir qué aspectos debería cubrir el servicio para satisfacer al potencial cliente.

### 1.3 Metodología

La presente tesis es una investigación mixta, de alcance descriptivo, elaborada a partir del análisis de fuentes secundarias y primarias.

#### Unidad de análisis:

- Adultos mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores.
- Instituciones y complejos habitacionales para adultos mayores

Para la obtención de datos primarios, recolectados para la primera etapa de la investigación de tipo cualitativa, se emplearon las siguientes técnicas:

- Entrevistas semiestructuradas, presenciales a informantes claves. Guía de entrevistas incluidas en los Anexos 4 y 5:

- Se entrevistó a dos responsables administrativos gerenciales de el “Country Club El Paso” (el intendente y una persona encargada de la administración general del establecimiento) y uno de “El Pinar” (administrativa general, hija del dueño), ambos barrios privados de la localidad de Santo Tomé, durante noviembre 2021, con el objetivo de indagar sobre las siguientes variables:

- Año de fundación y personas involucradas en la misma
- Edad promedio y perfil de los residentes
- Cuestiones que más valoran los residentes del barrio
- Cuestiones que más aquejan a los residentes del barrio
- Principales servicios y proveedores
- Servicios o proyectos a futuro
- Características o requisitos de las viviendas
- Espacios comunes
- Actividades
- Costos
- Opinión sobre la propuesta del presente trabajo

El objetivo de las entrevistas fue conocer las características de los barrios, en el marco de reconocer su potencial como espacio de emplazamiento de una residencia para adultos mayores. Las personas entrevistadas fueron contactadas por vía telefónica, y grabadas durante la actividad, previo a su expreso consentimiento.

○ Además, se entrevistaron 6 directivos de instituciones destinadas a adultos mayores de Santa Fe y localidades cercanas, de las cuales dos fueron centros de día (una de las directoras de “Aires de Vida”, especialista en adultos mayores, y la directora y dueña de “Faroles” magister en gerontología), tres residencias para adultos mayores (al arquitecto jubilado y dueño de “La Juanita”, a la jefa del departamento de adultos mayores de la “Casa de Adultos Mayores de Jerárquicos Salud”, y a una enfermera profesional de “Hogar Angelita”), y un taller de actividades para adultos mayores (directora de “Proyecto 3”, bioquímica y gerontóloga) . Las mismas se llevaron adelante en noviembre 2021 a febrero 2022. Se examinaron principalmente las siguientes variables:

- Año de fundación de la institución
- Motivo de su surgimiento
- Composición de la dirección
- Cantidad de empleados
- Cantidad de residentes/asistentes
- Horarios
- Actividades/servicios a la fecha de la entrevista
- Actividades/servicios a futuro
- Costos
- Instalaciones
- Requisitos para ingresar
- Rol de los familiares
- Cuestiones relevantes para trabajar con adultos mayores
- Medios de promoción de la institución
- Opinión sobre la propuesta del presente trabajo

Las personas entrevistadas, fueron contactadas por vía telefónica, y grabadas previo consentimiento.

● Observación directa: Para llevar a cabo la primera etapa, también se relevaron datos por medio de la observación directa de:

○ Residencia de adultos mayores en la región de la ciudad de Santa Fe y alrededores, específicamente de la ciudad de Santa Fe. Se visitó la residencia permanente o temporal para adultos mayores: “La Juanita”, ubicada a 7Km de la ciudad de Santa Fe.

Me contacté con una encargada del lugar por vía Facebook, luego ella me pasó un celular y coordinamos una entrevista presencial con su dueño. Me dirigí hacia el complejo en auto ya que el mismo está a 7 km de la ciudad de Santa Fe. El dueño me entrevistó en el comedor del lugar y luego recorrimos juntos el lugar. Durante el recorrido tomé fotografías y notas en el cuaderno de campo sobre las características de las instalaciones, el mobiliario y los espacios exteriores, para contrastar la información recabada en la entrevista y adicionar nuevos elementos a la descripción del lugar.

○ Características de una institución dedicada a la realización de talleres para adultos mayores: “Proyecto 3”, ubicada en la ciudad de Santa Fe (9 de Julio 3457).

Su directora me ofreció un recorrido personalizado el día que realicé la entrevista, con el fin de observar las instalaciones y el mobiliario en general. En el mismo registré la información recabada a través de un cuaderno de campo.

Para acceder a dichos establecimientos, previamente se envió una solicitud a los correos oficiales de los mismos pidiendo autorización para visitar las instalaciones, realizar una entrevista y recorrer el lugar. En el mismo, además, se dejaba constancia de que quien se encontraba realizando la presente investigación era estudiante del MBA de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL de la ciudad de Santa Fe y dejando asentado que los fines de esta investigación eran estrictamente académicos, firmados por la directora. A partir del mismo, se coordinó una fecha y un horario en los respectivos barrios y en la institución mencionada.

La observación directa se redujo a estos 2 establecimientos, ya que fueron los que concedieron el permiso para hacerlo.

○ Además, se recopiló información de sitios webs de establecimientos del resto del mundo y de Argentina:

- The World (barco privado español)
- Battersea Place (Inglaterra)
- On Statenborough (Australia)
- Bethlehem Shores (Nueva Zelanda)
- Vi at Silverstone (EEUU)
- Coral Oaks (EEUU)
- Oakmont of Segovia (EEUU)
- West 86, Nueva York (EEUU)
- Vidalinda (Argentina)
- Antares Nordelta (Argentina)

- Ananda Green Village (Argentina)
- Institución Valderrama (Argentina)
- Casa de Mayores (Argentina)
- Pilares, Centro de Día para Adultos Mayores (Argentina)
- Los Tilos, Residencia para Adultos Mayores (Argentina)
- Centro de día Boulevard (Argentina)
- La Juanita (Argentina)

De los mismos se analizaron las siguientes variables:

- Ubicación
- Año de fundación/Antigüedad
- Edad mínima para ingresar
- Tipos de viviendas

Los criterios utilizados para su inclusión, fueron:

- Por ubicación geográfica: Europa, Oceanía, América del Norte, América del Sur (más compatibles con Argentina en términos de su estilo de vida) y dentro de América del Sur, específicamente, Argentina.
- Que ofrezcan variedad de actividades a su público.
- Con un público objetivo de adultos mayores.

La recopilación de sitios webs detallada anteriormente se desarrolla en detalle en el capítulo III.

Las fuentes de información secundaria para la realización de la primera etapa fueron:

- Documentos externos
  - Sitios web sobre: barrios privados, residencias y complejos habitacionales para adultos mayores a nivel nacional e internacional.

- Censos elaborados por el INDEC e IPEC.

Informes elaborados por el Ministerio de Desarrollo Social Nacional y el Ministerio de Desarrollo Social Provincial.

- Sitios web del Gobierno de la Nación y de las provincias.

Por otro lado, para la concreción de la segunda etapa de investigación, de tipo cuantitativa, se utilizaron las siguientes técnicas:

- Encuestas: Ver Anexo 5 para ver la guía de encuestas.

Las mismas fueron de administración directa, ya que los participantes respondieron por escrito o en forma virtual las preguntas del cuestionario, enviadas por whatsapp en formato de formulario de Google Forms y otras entregadas en formato papel que luego fueron transcritas a dicha plataforma. Se eligió esta forma para obtener gráficos y reportes más confiables y en tiempo real, y en sus dos versiones, para aquellos que no dominaban o presentaban resistencia a responder de manera virtual. Además, las mismas estuvieron compuestas de preguntas abiertas, cerradas y semiabiertas.

La muestra para la realización de las mismas fue de tipo no probabilístico, por conveniencia y estuvo conformada por sesenta personas de un rango de edad de 55 años o más de la ciudad de Santa Fe y alrededores con un poder adquisitivo medio/alto, activas y autoválidas. Se encuestó a sesenta personas, ya que fue al máximo número al que pude llegar en el tiempo estipulado, y fueron contactadas por ser amigos, conocidos y familiares de mis padres, utilizando a partir de allí la técnica de bola de nieve. Además, la directora de Proyecto 3, me ofreció su colaboración para su difusión. Las mismas se realizaron durante el período noviembre 2022 a enero 2023, tratando de determinar sus preferencias en relación a las características habitacionales.

La información relevada en las encuestas sirvió para: proyectar la demanda de un complejo habitacional de lujo destinado a personas mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores; analizar el mercado actual de las residencias y establecimientos destinados a adultos mayores en la ciudad de Santa Fe y en sus localidades cercanas; y definir el perfil del consumidor.

#### **1.4 Actividades**

Para cumplir con los objetivos específicos planteados, se realizaron las siguientes actividades:

- *Objetivo específico 1:* Explorar y describir las tendencias actuales de viviendas de adultos mayores a nivel mundial.
  - Actividad 1: Investigación, a través de la lectura de bibliografía y sitios webs de barrios privados, residencias o complejos habitacionales de adultos mayores a nivel mundial. Detectar: principales características.
- *Objetivos específicos 2 y 3:* Describir el mercado actual de residencias y complejos habitacionales para adultos mayores en Argentina y Santa Fe. Identificar barrios privados para localizar un complejo habitacional de lujo para adultos mayores en Santa Fe y alrededores.
  - Actividad 1: Investigación, a través de la observación directa y de lectura de bibliografía y sitios webs de barrios privados, residencias o complejos habitacionales de adultos mayores del país y de la ciudad de Santa Fe y alrededores. Detección: características principales.
  - Actividad 2: Estudio, a través de la observación directa y entrevistas, en barrios privados, y en residencias de adultos mayores de la ciudad de Santa Fe y cercanías. Detección de: tipos de usuarios

y sus características, servicios prestados, instalaciones, cuestiones a mejorar y cuestiones valoradas por los usuarios.

- *Objetivo específico 4: Analizar una proyección de la demanda a partir del análisis del mercado.*
  - Actividad 1: Lectura y análisis de los datos obtenidos en el objetivo anterior.
  - Actividad 2: Realización de conclusiones, en base a lo relevado en la actividad anterior.
  
- *Objetivo específico 5: Definición el perfil del consumidor.*
  - Actividad 1: Encuestas a adultos mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y cercanías, destinada a 60 personas. Detectar: gustos, preferencias, estilos de vida.
  - Actividad 2: Definición del perfil del consumidor por medio del análisis de las encuestas de la actividad anterior.
  
- *Objetivo específico 6: Definición de aspectos que debería cubrir el servicio para satisfacer al potencial cliente.*
  - Actividad 1: En base a la definición de los objetivos anteriores se definió qué y cuáles deberían ser las características de los servicios que debería tener el complejo habitacional de lujo para adultos mayores de 55 años en la ciudad de Santa Fe y alrededores, para satisfacer a su mercado.

### **1.5 Organización y alcance del trabajo.**

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos.

En el primer capítulo se plantea un breve resumen del planteo del problema, su formulación y justificación; los objetivos generales y específicos; y la metodología de investigación.

En el capítulo dos se establece el marco teórico, donde se toman como referencia los conceptos relevantes sobre gestión de la innovación, marketing orientado al mercado y creación de empresas.

En el capítulo tres se describe la oferta actual de residencias de adultos mayores a nivel internacional y luego a nivel nacional, especificando sus nombres, antigüedad, ubicación, páginas web, proveyendo imágenes, mencionando los servicios que ofrecen, las características de cada vivienda, el perfil de personas a las que apuntan, entre otras variables.

En el capítulo cuatro se intentó dar respuesta a los siguientes objetivos específicos: describir el mercado actual de residencias y complejos habitacionales para adultos mayores en Argentina y Santa Fe e identificar barrios privados para localizar un complejo habitacional de lujo para adultos mayores en Santa Fe y alrededores. Para ello, se realizó una investigación que consistió en la observación directa de dos establecimientos y en el desarrollo de entrevistas a informantes claves de 6 establecimientos

abocados al cuidado y al desarrollo de actividades destinadas a adultos mayores y a 2 barrios privados, de la ciudad de Santa Fe y alrededores. Los mismos fueron:

- “Proyecto 3” – Taller de actividades para adultos mayores de la ciudad de Santa Fe
  - “La Juanita” – Residencia de adultos mayores de la ciudad de Santo Tomé
  - “Faroles” – Centro de día de adultos mayores de la ciudad de Esperanza
  - “Aires de Vida” – Centro de día de adultos mayores de la ciudad de Santo Tomé
  - “Casa de Adultos Mayores de Jerárquicos Salud” – Residencia de adultos mayores de la ciudad de Sauce Viejo
- “Hogar Angelita” – Geriátrico ubicado en Paraná, provincia de Entre Ríos
  - “Country Club El Paso” – Barrio privado ubicado en Santo Tomé
  - “El Pinar” – Barrio privado ubicado en Santo Tomé

Por último, en el capítulo cinco se intentó responder a los siguientes objetivos específicos: analizar una proyección de la demanda a partir del análisis del mercado, definir el perfil del consumidor y definir qué aspectos debería cubrir el servicio para satisfacer al potencial cliente. Para tal fin, se expusieron y analizaron los resultados de las encuestas realizadas a personas mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores, y las principales conclusiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Teórico**

Tomando en consideración que la presente tesis tuvo por objeto el análisis del mercado ante el desarrollo de un proyecto de negocio, se plantea en el presente capítulo la propuesta teórica que orientó la investigación, haciendo eje en los siguientes conceptos: gestión de la innovación, marketing orientado al mercado, y creación de empresas. En la primera sección, se analiza el concepto de innovación y cuáles son los aspectos claves para su análisis. Seguidamente, se profundiza sobre los principales conceptos de marketing, entre los que se destacan la definición de mercado, estrategias de segmentación y posicionamiento, así como los mecanismos a partir de los cuales puede establecerse al cliente como centro de la organización. Posteriormente, en el tercer apartado, se abordan conceptos relativos a la gestión de empresas en el contexto de la creación de nuevas empresas.

#### **2.1.1 Innovación, gestión de la innovación, estrategias de la innovación**

Según Melissa A. Schilling (2020), en la actualidad, la mayoría de las industrias tiene como principal conductor del éxito competitivo a la innovación tecnológica. La creciente relevancia de la innovación, se debe principalmente a la globalización de los mercados. La competencia global, ha impulsado a las industrias para que continuamente innoven en el desarrollo de productos y servicios diferenciados del resto. Además, mediante la confección de nuevos productos las empresas protegen sus márgenes de ganancias, mientras que al mismo tiempo invertir en el proceso de innovación, las ayuda a reducir sus costos.

Continuando con la autora, los avances en la tecnología de la información, también poseen un factor importante en la velocidad de la evolución de la innovación, ya que ayudan a las firmas a desarrollar y producir diferentes productos que satisfagan necesidades particulares de un grupo específico de clientes, y así lograr la diferenciación de sus competidores.

En la presente investigación se retoma este concepto ya que se considera que si bien el desarrollo de un complejo habitacional de lujo para adultos mayores es una propuesta del área de servicios, que ya existe en muchos países del mundo, es un nicho aún no explotado en algunas regiones de nuestro país, como en la región del Litoral. Debido a la globalización se puede acceder a información sobre los principales servicios que prestan y adaptarlos a las necesidades del público objetivo, constituyendo una innovación para dicha región. Se ahondará más en este tema en el capítulo III.

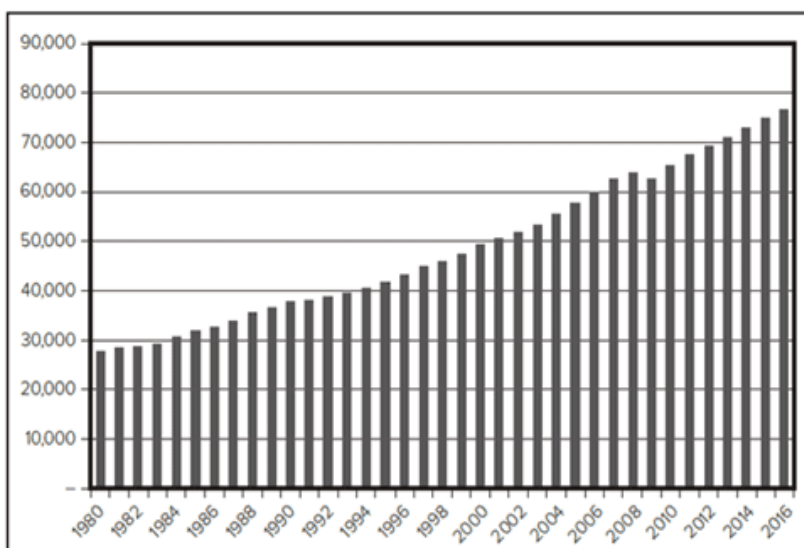


### 2.1.1.1 El impacto de la innovación tecnológica en la sociedad

De acuerdo con Melissa A. Schilling (2020), si el impulso a la innovación ha elevado la competitividad de las industrias, podría considerarse que el éxito es mucho más difícil de lograr para las organizaciones, ya que resulta cada vez más dificultoso lanzar al mercado productos u ofrecer servicios realmente innovadores que cumplan con los estándares de los consumidores, a pesar de que su efecto en la sociedad pueda ser positivo. En este sentido, la autora menciona que “El impacto agregado de la innovación tecnológica, se puede observar al analizar el Producto Bruto Interno (PBI). El PBI de una economía es su producción total anual, medida por el precio de compra final” (Melissa A. Schilling, 2020, p.2).

Esta figura muestra el promedio de PBI per cápita (es decir, el PBI dividido por la población) en el mundo, desde 1980 hasta 2016. Dichas cifras están convertidas en dólares estadounidenses y se han ajustado por inflación.

Figura 2.1: *Producto Bruto Interno per cápita mundial*



Fuente: Melissa A. Schilling (2020). Strategic Management of Technological Innovation. Sixth Edition. Página: 4, Capítulo 1.

Según Melisa A. Schilling (2020), tal como se observa en la imagen, el PBI mundial promedio per cápita ha aumentado ininterrumpidamente desde 1980. Según la autora, el economista Robert Merton Solow (1957), cree que el crecimiento se debe principalmente a que la innovación tecnológica, aumentó la cantidad de producción, es decir, el crecimiento no sólo depende de la cantidad de trabajo y capital.

### 2.1.1.2 La importancia de tener una estrategia

En la frenética carrera por innovar, continuando con Melisa A. Schilling (2020), a pesar de que la innovación se suele describir como un proceso libre, que no está restringido por reglas y planes, múltiples

estudios revelan que los innovadores exitosos han definido previamente estrategias claras de innovación y procesos de gestión.

Tomando lo anterior en consideración, para mejorar el índice de éxito de la innovación de una empresa se requiere de una estrategia bien elaborada, alineada con sus recursos y objetivos, aprovechando al máximo sus competencias y ayudándolo a lograr su propósito estratégico. Para tal fin, la estructura organizacional de las compañías y sus sistemas de control, deben fomentar la generación de ideas innovadoras, asegurando la gestión de su correcta implementación.

El proceso de desarrollo de nuevos productos/servicios de una empresa, para la autora, debe maximizar la probabilidad de que los proyectos sean tanto técnica como comercialmente exitosos. Para lograr ambos, una empresa necesita, según Schilling (2020): comprensión profunda de la dinámica de la innovación, una estrategia de innovación bien elaborada y procesos de implementación bien diseñados.

En caso de omitir este minucioso estudio, se produce: “el embudo de la innovación”.

#### **2.1.1.3 El embudo de la innovación**

De la mayoría de las ideas innovadoras, no resultan nuevos productos exitosos. Según Schilling (2020), esto se vincula a que muchos proyectos no son técnicamente viables, mientras que otros fallan en su rendimiento comercial. Además, muchas ideas son abandonadas antes de que un proyecto se inicie formalmente.

Por lo tanto, el proceso de innovación comúnmente se concibe como un embudo, con muchas posibles ideas de productos que van en el extremo amplio, pero muy pocas logran un proceso de desarrollo.

Esta idea la retomo en el presente trabajo, ya que es importante previo al desarrollo de una propuesta como la planteada, estudiar el mercado y evaluar los aspectos más relevantes a tener en cuenta antes de proceder a su desarrollo, para evitar que sea desechada u abandonada.

#### **2.1.1.4 Evaluación de la posición actual de una empresa**

“El primer paso para la formulación de una estrategia de innovación de una empresa es evaluar su posición actual y definir su orientación estratégica para el futuro” (Schilling, 2020, p.123).

Con el fin de realizar esta evaluación, es relevante realizar un análisis estratégico del entorno externo e interno de la empresa, los cuáles serán retomados en los capítulos III, IV y V de la presente tesis.

- **Análisis externo**

Retomando a Schilling (2020), el análisis del entorno externo de una empresa puede realizarse a partir de dos modelos. En primer lugar, destaca el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, las cuales podrían resumirse como se detalla a continuación:

1- Intensidad de la rivalidad existente: el grado de rivalidad de una empresa se encuentra determinada por una serie de factores. En primer lugar, el número y tamaño relativo de los competidores, el cual definirá el tipo rivalidad. Sin embargo, existen excepciones, por ejemplo, las industrias oligopolistas. Además, la rivalidad está determinada por el grado en que los competidores se diferencian entre sí. Por ejemplo, si dos competidores se diferencian mucho, la rivalidad será menos directa porque probablemente sus productos se dirijan a segmentos de mercado diferentes. Otros de los determinantes de la rivalidad son, las condiciones de la demanda. Si la demanda está creciendo, quiere decir que hay ingresos suficientes y las empresas experimentan una menor presión competitiva. Ocurrirá lo contrario si la demanda es menor.

2- Amenazas de potenciales entrantes: esta se ve definida por la probabilidad de que la industria atraiga nuevos entrantes y la relevancia de las barreras de entrada, entre las cuales el autor identifica: costos de instalación, lealtad de marca, regulaciones gubernamentales, dificultad de acceso a proveedores o clientes, entre otras.

3- Poder negociador de los proveedores: el nivel en que una empresa dependa de uno o algunos proveedores, influirá en su capacidad de negociar en buenas condiciones.

4- Poder negociador de los compradores: el grado de dependencia que una empresa tenga sobre unos pocos clientes, incrementará el poder de negociación de los clientes, y viceversa.

5- Amenaza de productos sustitutos: los sustitutos son productos o servicios que, sin ser competidores directos, desempeñan un papel equivalente para el cliente.

#### Análisis de los grupos de interés:

Continuando con el segundo modelo que menciona Schilling (2020), es el de grupos de interés (stakeholders), que comúnmente se utilizan con fines estratégicos y normativos. El estudio y análisis de los grupos de interés estratégico, intenta focalizarse en cuestiones directivas que es probable que afecten al resultado. En cambio, un análisis de los grupos de interés normativo, acentúa los temas vinculados con las directivas que la empresa debería atender debido a sus implicancias morales o éticas. Los grupos de interés incluyen: accionistas, empleados, clientes, proveedores, entidades financieras, comunidad local, gobierno y competidores. (Schilling, 2020)

Este concepto será relevante, por lo que será retomado y analizado en el capítulo V.

- Análisis interno

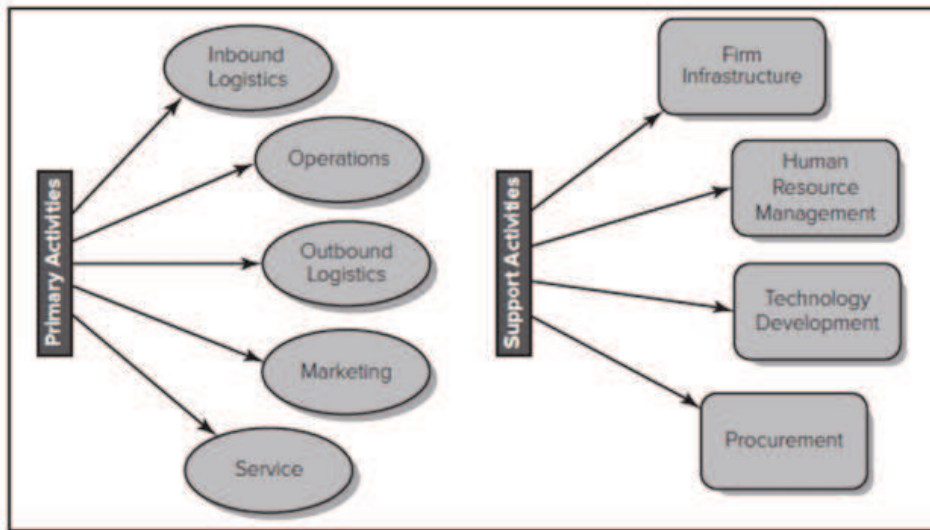
*“Normalmente el análisis interno empieza con la identificación de fortalezas y debilidades. Algunas veces, esta labor se realiza examinando cada una de las actividades de la cadena de valor”* (Schilling, 2020, p.127)

Según Shilling (2020) quien retoma a Porter (Personal Communication with Michael Porter, 2006), estas actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo. Las primarias incluyen: logística interna, operativas, logística externa, marketing y servicio. Mientras que las actividades de apoyo incluyen: compras, dirección de recursos humanos, desarrollo tecnológico e infraestructura. Este modelo genérico se puede adaptar a las necesidades de una empresa en particular, como puede verse en la siguiente figura.

Figura 2.2: La cadena de valor de Porter

**FIGURE 6.3**  
**Porter's Value Chain**

Source: Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.



Fuente: Melissa A. Schilling (2020). Strategic Management of Technological Innovation. Sixth Edition. Página: 128, Capítulo 6.

Cada una de las actividades mencionadas se puede analizar desde el punto de vista de cómo contribuye al valor global producido por la empresa y qué fortalezas y debilidades de la empresa se encuentran en cada actividad.

Una vez que las fortalezas y debilidades son identificadas, la empresa puede evaluar cuáles fortalezas tienen el potencial de ser una fuente sostenible de ventaja competitiva. “Para ser una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible, los recursos deben ser únicos, valiosos, duraderos e inimitables” (Schilling, 2020, p.130).

Luego de identificadas las ventajas competitivas, es posible definir el fin estratégico de la empresa.

#### **2.1.1.5 Propósito estratégico**

El propósito estratégico de una compañía, según Shilling (2020), es una meta a largo plazo, con una proyección de entre 10 y 20 años, que es ambiciosa, construida en base a las competencias esenciales

existentes y además las extiende, implicando a todos los niveles de la organización. Dicha orientación al futuro resulta fundamental.

Las empresas innovadoras que han tenido éxito, cuestionan los supuestos existentes en cuanto a precio y rendimiento. Guían a los clientes, desarrollando e introduciendo productos que se extienden más allá de los requerimientos de mercado actuales y ayudan a modelar las expectativas de mercado para el futuro (Schilling, 2020, p.135).

En el caso del mercado bajo estudio, se trataría de ayudar a modelar las expectativas de este mercado objetivo, debido al aumento de la esperanza de vida en las personas que se está evidenciando en los últimos años.

Continuando con Schilling (2020), una vez que el propósito estratégico se ha definido, la empresa debe definir los recursos y capacidades necesarios, con el fin de disminuir las brechas entre dicho propósito y la posición actual. Según la autora: “Vincular el propósito estratégico de la empresa, permite centrar los esfuerzos de desarrollo y elegir las inversiones necesarias para desarrollar tecnologías estratégicas e incorporarlas en los nuevos productos de la compañía” (p.135).

Una vez realizado un análisis interno y externo de la organización, e identificadas las competencias esenciales de la misma, es preciso realizar una selección entre los múltiples proyectos de innovación que pretenden desarrollar.

#### **2.1.1.6 Selección de proyectos de innovación**

Según Schilling (2020), el desarrollo de productos y servicios no solamente es costoso e insume tiempo, sino que conlleva una alta cuota de riesgo. Por lo tanto, las empresas deben seleccionar aquellos proyectos en los que están interesados en invertir, y cerciorarse de que los mismos sigan un proceso planificado y preciso

#### **2.1.1.7 El presupuesto de desarrollo**

Seguendo con Schilling (2020), muchas empresas utilizan el racionamiento de capital en la formulación de sus planes de desarrollo de nuevos productos. De este modo, la empresa define un presupuesto fijo de investigación y desarrollo (podría ser, por ejemplo, un porcentaje sobre las ventas del año anterior) y, a partir de allí, clasificar los posibles proyectos, para determinar cuáles serán financiados y cuáles no. Otras formas de establecer su presupuesto es en base a referencias industriales, o referencias históricas sobre el propio rendimiento de la empresa.

Seguendo con Schilling (2020), existen métodos cuantitativos y cualitativos para valorar nuevos proyectos. Los cuantitativos suelen convertir los proyectos en alguna estimación de retornos de dinero futuro. Por otro lado, los métodos cualitativos, requieren la evaluación de una cantidad significativa de información cualitativa.

### **2.1.2 Marketing orientado al cliente/ Orientación al mercado**

Al hablar de orientación al mercado, en primer lugar, es necesario partir de la definición de marketing.

De acuerdo con Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), en la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido tradicional de concretar una venta, sino en el sentido de satisfacer necesidades del cliente, posicionando al consumidor en el corazón del marketing. Hace referencia a crear valor y compromiso del cliente en un mercado rápidamente cambiante, cada vez más digitalizado y caracterizado por el empleo de las redes sociales. En otras palabras, supone involucrar clientes y administrar relaciones sólidas y redituables con ellos, con el objetivo de obtener una ganancia a cambio.

Se trata de, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) de: “un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros”. “Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el que las empresas atraen a los clientes, consolidan relaciones con ellos y crean valor para los consumidores con el objetivo de obtener, a cambio, valor de estos” (p.5).

Existe un modelo de cinco pasos del proceso de marketing, de acuerdo a Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), para crear valor y obtenerlo a partir del cliente, el cual podría resumirse de la siguiente forma:

Primer paso - Comprender el mercado y las necesidades y los deseos de los clientes.

De acuerdo a este modelo, lo primero que deben hacer los especialistas en marketing es entender las necesidades humanas, entendidas como, los estados de carencia percibida que involucran, no solo las necesidades físicas (alimentación, ropa, calidez y seguridad), sino también, las sociales (pertenencia y afecto), y las individuales (conocimiento y expresión personal). En otras palabras, que dichas necesidades no se crean a través del marketing, sino que forman parte de los seres humanos.

Las mismas, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) se manifiestan a través de deseos que están moldeados por la sociedad en la que se vive, la cultura y su personalidad individual. Cuando dichos deseos están amparados por un poder de compra, se transforman en demandas, que son satisfechas a través de las ofertas de mercados, o sea, de una “combinación de productos, servicios, información y experiencias que se brindan a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo” (p.6).

Y así, por medio de la conjunción entre esta oferta y esta demanda, surgen los intercambios, que se definen como los actos de conseguir un objeto deseado, que están en poder de otro ofreciéndole algo a cambio. Por lo tanto, en este proceso en el cual las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio, ocurre el marketing. Pero, como se mencionó anteriormente, no se trata únicamente de concretar una sola operación, sino que el marketing consiste en una serie de

acciones, orientadas a generar, mantener y fortalecer relaciones de intercambio deseables con públicos meta.

Aparejado con este concepto de intercambios y relaciones, oferta y demanda, surge el concepto de mercado, que es según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017): “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (p.8). Se trata de un proceso de marketing bidireccional, donde tanto vendedores, como compradores por medio de la interacción con las empresas realizan sus operaciones (sobre todo a través de los diversos sitios webs, las aplicaciones celulares y las redes sociales). Por eso, la gerencia y responsables del área de marketing deben considerar no sólo la administración de relaciones con los clientes, sino también de manejar de forma eficiente las relaciones que administran los clientes entre ellos.

En el siguiente gráfico se observa la secuencia que surge desde el sentimiento de carencia de una persona, hasta la concreción de la demanda de un producto o servicio concreto; y cómo se vincula el proceso de marketing frente a estos acontecimientos.

Figura 2.3: Necesidades, deseos y demandas.



Fuente: <https://dannysayago.wordpress.com/necesidades-deseos-y-demandas/>. Elaborado por Danny Sayago. Consultada en junio 2021.

Además, es relevante no dejar de mencionar en este apartado la pirámide de necesidades de Maslow que establece una escala de necesidades, que hasta la actualidad resulta de utilidad para los encargados del área de marketing de una empresa (Danny Sayago 2016).

Figura 2.4: Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: <https://dannysayago.wordpress.com/necesidades-deseos-y-demandas/>. Elaborado por Danny Sayago. Consultada en junio 2021

De acuerdo a dicha pirámide, se observan de forma escalonada las necesidades que se deben satisfacer primero para poder satisfacer las que se encuentran en la parte superior.

En el desarrollo del presente trabajo, ante la propuesta de un proyecto habitacional de lujo para adultos mayores se pretende satisfacer una necesidad social, es decir pertenecer a un grupo social con quienes poseen características similares, encontrándose satisfechas previamente las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Segundo paso - Diseñar una estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente

En segundo lugar, de acuerdo al esquema de los cinco pasos de Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), una vez que la gerencia entiende a los consumidores y a su mercado, es necesario definir una estrategia centrada en el valor para el cliente.

Continuando con los autores mencionados, los mismos identifican cuatro pasos para el diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente. A continuación, se describe cada uno de ellos.

Primero la empresa se debe preguntarse a quiénes estará destinado el producto o servicio, y con el fin de responder a estos interrogantes, se divide el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercados) y luego, se escogen los segmentos sobre los cuales se enfocará (mercado meta), seleccionando a aquellos clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable.

Dicha segmentación, continuando con Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), consiste en dividir el mercado en grupos más reducidos con ciertas necesidades, características o comportamientos que podrían demandar estrategias de marketing diferenciadas.



Es relevante mencionar las principales variables según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) en las que se podría realizar la segmentación de los mercados de consumo:

- Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado en unidades geográficas, tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, barrios, densidad poblacional (urbana, suburbana, rural), clima. De esta forma, se prestará especial atención a las diferencias geográficas en relación a las necesidades y los deseos, pudiendo operar en una, algunas o en todas las áreas geográficas definidas.

En el presente trabajo se utilizará esta segmentación, ya que la propuesta será dirigida a personas de la ciudad de Santa Fe y alrededores.

- Segmentación demográfica: se divide el mercado en relación a características demográficas como la edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, nivel de instrucción, religión y origen étnico. Dicho tipo de segmentación, a criterio de los autores mencionados, es uno de los más utilizados, ya que las necesidades, deseos y la frecuencia de uso de un producto/servicio de los clientes suelen cambiar de acuerdo con dichas variables, y porque son más fáciles de medir que los demás tipos de variables.

También, en el presente trabajo de estudio, se utilizará la segmentación por edad y etapa del ciclo de vida, la cual busca identificar productos o servicios o usar diferentes enfoques de marketing para distintas edades y de etapa del ciclo de vida. Sin embargo, se debe tener precaución de evitar los estereotipos.

- Segmentación psicográfica: trata de diferenciar a los consumidores de acuerdo a la clase social, el estilo de vida o ciertas características de la personalidad.

Además, utilizaré esta segmentación para el análisis del mercado de la propuesta del presente trabajo, ya que será un servicio destinado a personas activas y sociables. Esto será más detallado y desarrollado en el capítulo V.

- Segmentación conductual: divide a los grupos de consumidores de acuerdo a sus conocimientos, actitudes, usos y comportamientos respecto a un producto o servicio.

Dicha forma de agrupar a los consumidores, puede ser realizada teniendo en cuenta lo siguiente:

- Ocasiones: algunas empresas lanzan sus productos en ocasiones tradicionales.
- Beneficios buscados: concentra a los clientes de acuerdo a los beneficios que buscan en los productos. Por ejemplo, las personas interesadas en adquirir bicicletas, busca participar en carreras de competencia, un buen desempeño deportivo, como medio de recreación o como medio de transporte.
- Estatus del usuario: se divide en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto.
- Frecuencia de uso: usuarios ocasionales, medios e intensivos

- Grado de lealtad: algunos clientes son completamente leales, es decir, siempre compran una marca, otros son leales a dos o tres marcas de un producto determinado, aunque en ocasiones compran a otras, y, por otro lado, existen los compradores menos leales.

En forma esquemática se agrega a continuación el siguiente gráfico elaborado por Assael (1990), extraído de Muera Aleman J. y Rodriguez Escudero A. (2007), en el que se sintetizan algunos de los criterios expuestos anteriormente.

**Figura 2.5: Criterios de segmentación**

<i>Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor</i>		- Nutrición - Buen gusto - Salud	- Durabilidad - Economía - Servicio	- Prestigio/lujo - Funcionalidad - Estilo
<i>Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo</i>		- Marcas compradas - Categoría de producto comprada - Frecuencia de compra - Respuesta a los elementos del marketing mix		
<i>Segmentación por características del consumidor</i>	DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS	- Renta - Edad - Sexo - Religión	- Profesión - Tamaño de la familia - Etapa en el ciclo de vida de la familia	- Nacionalidad - Localización geográfica
	ESTILOS DE VIDA	- Orientada al éxito - Socialmente consciente - Preocupado por la salud - Orientada a la familia		- Aislado - Aventurero - Innovador - Extrovertido
	PERSONALIDAD	- Agresivo - Sumiso - Dominante		- Compulsivo - Autoritario - Ambicioso

Fuente: Munuera Aleman J., Rodriguez Escudero A. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Pirámide, Madrid (España). Cap.2.

Luego, siguiendo con Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), una vez definida la segmentación, es necesario decidir cuál será su mercado meta, es decir, un conjunto de clientes y compradores que comparten las mismas necesidades o características y a los cuales se decide atender. Esta selección de mercados, puede cubrir mercados en forma muy amplia (marketing no diferenciado), muy estrecha (micromarketing) o intermedia (marketing diferenciado o marketing concentrado).

Tal como se describen a continuación:

El Marketing no diferenciado o masivo se caracteriza por ignorar las diferencias que hay entre los diferentes segmentos de mercado, y se dirige a todo el mercado con una sola oferta. Se centra en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores, y no en las diferencias. Este tipo de marketing,

según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) es muy cuestionado, por los encargados de esta tarea, ya que es sumamente difícil desarrollar un producto o una marca que satisfaga a todos los consumidores.

En lo que respecta al Marketing diferenciado, el mismo, siguiendo con los autores mencionados, se dirige a varios segmentos del mercado y diseña ofertas determinadas para cada uno de los segmentos. Se trata de que la empresa, al desarrollar una posición más sólida dentro de varios segmentos genera mayores ventas totales que el marketing no diferenciado en todos los segmentos. Sin embargo, el marketing diferenciado aumenta el costo de realizar negocios, ya que se necesita más trabajo de investigación de mercados, pronósticos, análisis de ventas, campañas de publicidad diferentes.

Por último, el marketing concentrado o de nicho busca conseguir una participación importante en un segmento específico o en unos cuantos segmentos o nichos más pequeños. Por medio del mismo, se obtiene una sólida posición en el mercado debido a su mayor conocimiento de las necesidades de los clientes ubicados en los nichos que atiende y a la reputación que adquiere. Estos nichos, continuando con Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) ofrecen a las empresas más pequeñas, la oportunidad de concentrar sus limitados recursos en segmentos que a los grandes competidores les resultan poco significativos.

Luego, cuando en el capítulo V se realice el análisis del potencial cliente, se definirá cuál de estos tipos es al que está orientado al desarrollo del complejo habitacional de lujo para adultos mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores.

Sin embargo, según los autores, el marketing concentrado implica mayores riesgos, porque las empresas que basan sus negocios en un solo segmento tendrán mayores pérdidas si el segmento se deteriora o si competidores más grandes deciden ingresar.

Posicionándonos finalmente en el Micromarketing, éste adopta productos y programas de marketing a las preferencias de individuos y lugares determinados. Sin embargo, no se desarrollará porque no es aplicable a los fines del presente trabajo.

Continuando Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), para establecer la estrategia de marketing, es necesario finalmente definir cómo se satisfecerá a los clientes meta, en otras palabras, de qué forma se diferenciará y posicionará en el mercado. Para ello, se realizará una propuesta de valor, o sea, un conjunto de beneficios o valores que se promete dar a los consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades, respondiendo dicha propuesta, a la pregunta: “¿Por qué debería comprar su marca en vez de la marca del competidor?”, por eso, es importante que las empresas elaboren propuestas de valor sólidas para obtener la mayor ventaja posible en sus mercados meta.

Según los autores, con el fin de realizar este proceso de diferenciación y posicionamiento, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1- Identificación de posibles diferencias de valor y ventajas competitivas:

Como ya he mencionado anteriormente, el marketing debe entender las necesidades de los clientes y los consumidores, esta labor se lleva a cabo con el fin de entregarles un mayor valor que los

competidores, ya sea bajando los precios u ofreciendo beneficios mayores que justifiquen su precio más alto. Cuando este mayor valor se logra otorgar, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) se entiende que la empresa, gana una ventaja competitiva.

Para lograr esta ventaja, es necesario que se analice la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su empresa, en otras palabras, se trata de encontrar formas de diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. Siendo algunas de las formas de diferenciarse en relación a: productos, servicios, canales, personal o imagen.

Figura 2.6: Diferenciación



Fuente: Extraído de <https://cr-academico.blogspot.com/>. Blog preparado y confeccionado por el Prof. Lic. Hernán Alfonso Vargas Ramírez, para fines educativos universitarios. Selección de las ventajas competitivas correcta (2013). Consulta en junio 2021.

En conclusión, la diferenciación puede ser por productos, por servicios, por canal, por personal o por imagen.

En el presente trabajo, el proyecto del complejo habitacional de lujo para adultos mayores de 55 años apunta a una diferenciación por el tipo de servicio a prestar.

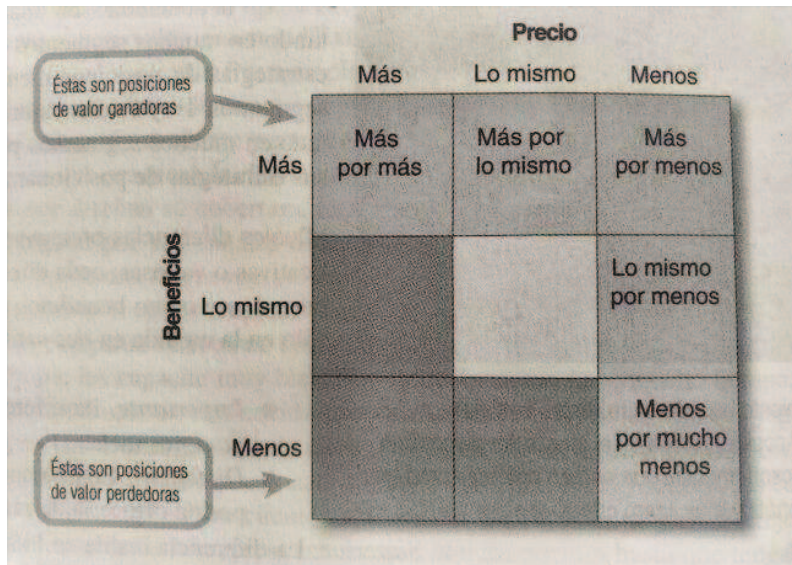
## 2- Selección de una estrategia general de posicionamiento

En caso de que se detecten más de una ventaja competitiva, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), es preciso seleccionar aquellas en las que desarrollará su estrategia de posicionamiento, es decir, decidir cuántas y cuáles diferencias se promoverán.

La mezcla de beneficios a través del cual una marca se diferencia y se posiciona, se denomina propuesta de valor, la cual responde al interrogante del cliente: ¿Por qué debería comprar su marca?

La siguiente figura permite vislumbrar posibles propuestas de valor.

**Figura 2.7: Diversas formas de posicionamiento**



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong. "Fundamentos de Marketing". Editorial: Pearson. Año: 2017. Pág. 192

En la figura, los cinco recuadros en con leyendas representan propuestas de valor ganadoras: una diferenciación y un posicionamiento que dan a la empresa una ventaja competitiva. Contrariamente, los tres cuadrados sin leyenda del lado inferior izquierdo, representan propuestas de valor perdedoras.

Dentro de estas propuestas de valor ganadoras, la que se tomará de referencia en el presente trabajo es la siguiente:

- **Más por más:** implica brindar un bien o servicio más exclusivo, a un precio mayor para cubrir mayores costos. Esta oferta de marketing tiene una alta calidad, otorga prestigio al comprador, simbolizando estatus y un cierto estilo de vida. Ejemplos de marcas que ofrecen esta propuesta de valor son: los relojes Rolex, los bolsos Louis Vuitton, los automóviles Mercedes Benz.

En este cuadrante se encuentra el proyecto que plantea el presente trabajo, ya que se apunta a ofrecer un servicio de muy alta calidad por un alto precio para poder costearlo.

### 3- Elaboración de una declaración de posicionamiento

El posicionamiento de una empresa y de la marca deberían delimitarse, de acuerdo con Philip Kotler y Graby Armstrong (2017), de forma breve en una declaración de posicionamiento, la cual adopta el siguiente formato: Para (segmento meta y una necesidad), nuestra (marca) es (concepto) que (señala la diferencia).

### 4- Comunicación y entrega de la posición elegida

Una vez elegida una posición y elaborada de acuerdo al punto anterior, es importante hacerla llegar a través de acciones concretas y comunicarla a los consumidores meta.

El posicionamiento de una empresa para Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), no solo debe hacerse conocer en discursos, sino que es indispensable reflejarlo en acciones concretas. Es decir, si se

opta, por ejemplo, por una posición “más beneficio por más precio”, se entiende que el público objetivo deberá recibir productos o servicios de calidad, comercializarlos por medio de vendedores que ofrezcan alta calidad y promocionarlos con los medios de comunicación más renombrados. De esa forma se logra una consistencia y una coherencia entre lo que se manifiesta y lo que se refleja en la realidad.

Tercer paso - Elaborar un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior.

Continuando en el tercer paso del modelo de los 5 pasos de Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), se plantea transformar la estrategia de marketing (desarrollada en el punto anterior) en acciones concretas, que consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, las variables de marketing controlables por la compañía, que la misma utiliza para llevar a cabo su estrategia de marketing.

Dichas variables, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) se clasifican en cuatro grupos, comúnmente denominados las 4 P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Con el fin de ofrecer su propuesta de valor, la compañía debe crear una oferta (bienes y servicios) que responda a una necesidad del mercado meta (producto). Después, deberá determinar cuánto cobrará por dicha oferta (precio), como la hará llegar a los consumidores (plaza), y finalmente, tendrá que atraer a los clientes meta, haciéndoles conocer la oferta y comunicando sus atributos para persuadirlos de su adquisición (promoción).

Figura 2.8: Mezcla de marketing



Fuente: Extraído de la página web: <https://www.emprendices.co/mix-de-marketing-estrategia-las-4-ps-de-la-mercadotecnia/>.

Escrito por Clownsultoria en octubre del año 2018. Las 4Ps de la Mercadotecnia. Consulta en junio 2021.

De acuerdo a Douglas Cardona (2016), en su artículo “Las 7 P’s del marketing de servicios”, es importante aplicar otras variables al estudio de los servicios, ya que estos tienen ciertas características

particulares que los distinguen de los productos: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad.

Para eso, es relevante comprender las 7 P's del marketing de servicios que, a pesar que cuatro de ellas tienen el mismo nombre, reciben un tratamiento diferente.

- Producto: actividades en que se basará su servicio, su control, especificaciones, modo de facturación, tecnología, usos, valor, conveniencia, etc.
- Precio: valor a facturar por el servicio.
- Plaza: medio a través del cual el usuario interactúa con la organización y se entrega el servicio.
- Promoción: publicidad, acciones comerciales.
- Procesos o procedimientos: procedimientos, mecanismos o rutinas de la prestación de un servicio.
- Evidencia física: lo que el cliente recibe a nivel sensorial de la empresa (oficinas, uniformes, formularios, señalización). Es decir, es todo lo palpable en la experiencia del cliente que ayudan a materializar el servicio brindado.
- Personas: los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran y que incluso llegan a ser un factor clave de la diferenciación y el posicionamiento.

Las primeras 4 P's mantienen el concepto original, pero las 3 P's que se agregan son nuevas y su correcta utilización puede generar éxito en las empresas de servicios.

**Figura 2.9: Las 7P de marketing**



Fuente: Douglas Cardona (2016). Las 7P's del Marketing de servicios. <http://marketingestrategicosv.blogspot.com/2016/01/las-7-ps-del-marketing-de-servicios.html>. Consulta en julio 2021.

En el presente trabajo se utilizará el análisis de las 7P, ya que lo que se está evaluando es el ofrecimiento de un servicio, no de un producto. Dichas variables se analizarán en el capítulo V.

Los pasos mencionados anteriormente, conducen al cuarto paso, que se trata de atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos. El mismo, consiste en el proceso de construir y mantener relaciones redituables con los clientes al ofrecerles más valor y mayor satisfacción.

Respeto al mayor valor, siguiendo con Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) se trata de que la empresa ofrezca un mayor valor al percibido por el cliente, el cual surge como resultado de una evaluación del cliente, en base a los beneficios y los costos del producto o servicio de una determinada oferta de marketing, en relación con las ofertas de los competidores.

Por otro lado, *“la satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto en relación con las expectativas del comprador”* (Kotler y Armstrong, 2017, p.14).

Cuarto paso: Involucrar a los clientes, establecer relaciones redituables y lograr el agrado del cliente.

Siguiendo con los pasos de Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), el cuarto paso, como ya se mencionó, consiste en involucrar a los clientes. Actualmente, las tecnologías digitales han cambiado ampliamente los modos en que las personas se relacionan entre sí. Esto ha repercutido en la forma en que las empresas y las marcas interactúan con los clientes y sobre la manera en que los mismos clientes se comunican entre ellos y se influyen respecto a sus comportamientos hacia las marcas.

Las grandes compañías de antaño, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), se enfocaban en un marketing masivo con el objetivo de alcanzar amplios segmentos de mercado; en cambio, el nuevo marketing es el marketing de compromiso del cliente, lo que implica estimular a la participación directa y continua del mismo. Su objetivo final consiste en hacer de la marca una parte relevante de las conversaciones y de la vida misma de los consumidores.

Si se logra hacer un uso ingenioso de los medios sociales digitales, se puede conseguir que los consumidores se impliquen con una marca y hablen de ella, siendo la clave para implementarlo, encontrar formas para estar presentes en las conversaciones de los consumidores con mensajes de marca atractivos y relevantes.

Otro aspecto importante de involucrar a los clientes, continuando con los autores, es la administración de las relaciones con los socios, es decir, trabajar con otros dentro y fuera de la empresa con el propósito de incluir a los clientes y entregarles, de manera conjunta, mayor valor. La perspectiva actual señala que, sea cual sea el puesto que una persona desempeñe en una compañía, todos deben saber de marketing y enfocarse al cliente.

Una vez lograda la interacción con los clientes, se está en condiciones de seguir con el último paso del proceso de marketing de Philip Kotler y Gary Armstrong (2017).

Quinto paso: Captar valor de los clientes para obtener utilidades y capital de los clientes.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing planteados anteriormente, consisten en entablar relaciones con el cliente al crear y entregarle un valor superior. Finalmente, el último paso,



consiste en captar valor de los clientes, lo que resulta en consumidores leales que compran y continúan adquiriendo marcas de la compañía.

Este paso no lo analizaré en detalle, ya que es algo aplicable a cuando el negocio ya existe y el presente trabajo está enfocado al estudio de un potencial proyecto.

El concepto de marketing actual definido anteriormente, que pone como centro del análisis al consumidor me resulto clave de analizar para su aplicación en el presente trabajo de estudio del mercado objetivo de un potencial complejo residencial de lujo en la ciudad de Santa Fe o alrededores para adultos mayores de 55 años, ya que sirve de justificación de la importancia del estudio y como guía en su determinación, de sus características principales y las necesidades del público objetivo, que es lo que pretendo estudiar en este trabajo. Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing detallado previamente, se focalizan en la creación de valor para esos potenciales clientes.

Primero, la empresa debe lograr entender el mercado al estudiar sus necesidades y gestionar la información de marketing, siendo este paso el más relevante de los pasos para este trabajo.

Posteriormente, en el paso dos, se debe responder a las preguntas: ¿Cuáles son los consumidores a los que se está buscando atender? (a través de la segmentación y selección del mercado meta). Y la segunda pregunta: ¿Cómo se logrará dar un mejor servicio a los clientes meta? (diferenciación y posicionamiento).

Una vez determinada la estrategia de marketing, de acuerdo al modelo de los 5 pasos, se diseña un programa de marketing o las 4 P (Precio, Promoción, Producto y Plaza) que transforma la estrategia en un valor real para el cliente. Dichos elementos serán analizados en el capítulo V.

Luego, en el cuarto paso, se involucra a los clientes, se establecen relaciones redituables y se logra el agrado del cliente.

Y, por último, se pretende lograr la captación de clientes para obtener utilidades y capital de cliente.

Estos dos últimos pasos, no serán de aplicación en el presente trabajo ya que lo exceden, pero considero que es relevante mencionarlo para la comprensión del esquema completo del proceso de marketing.

### **2.1.3 Gestión de empresas - Reconocimiento de una oportunidad de negocio**

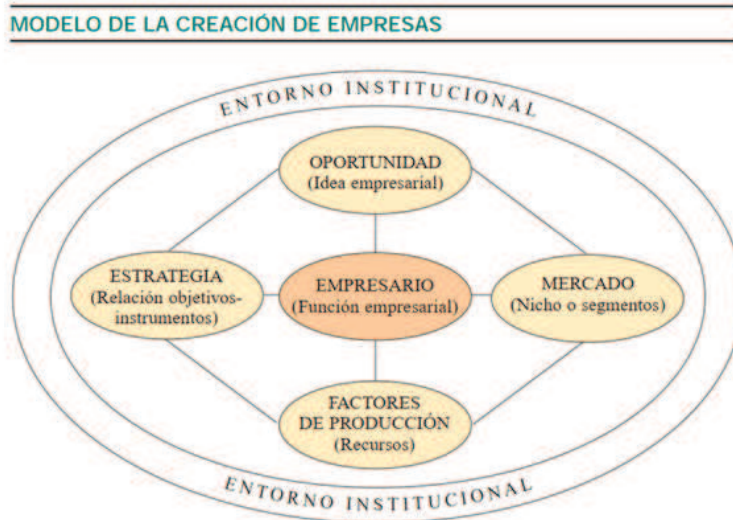
El origen de un emprendimiento según José María Veciana (2005), encuentra su fundamento como organización social en su capacidad de producir bienes materiales o de prestar servicios que tengan como fin satisfacer necesidades humanas, tomando como punto de partida una "idea".

Continuando con José María Veciana (2005), para comenzar un negocio, abrir un comercio o fabricar un determinado producto, el potencial empresario debe formular una idea de negocio, una idea empresarial que define el objetivo, las actividades y la forma de la incipiente compañía.

Sin embargo, la identificación de una oportunidad empresarial, es solo el primer paso. Es necesario explotar dicha oportunidad. Para eso, es prudente analizar todo el entorno institucional.

La siguiente figura presenta un modelo de creación de empresas que muestra los elementos más importantes y su interrelación:

Figura 2.10: Gráfico del modelo de la creación de empresas



Fuente: José María Veciana. 2005. La creación de empresas como profesión, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa". "La Creación de empresas. Un enfoque Gerencial".

En el mismo se observan:

- Una oportunidad empresarial, que es la idea empresarial.

Algunos de los factores que brindan oportunidades de negocio para el desarrollo del complejo habitacional de lujo para adultos mayores de 55 años de la región del Litoral son:

- A- Cambios en los valores de la sociedad o estilos de vida.
- B- Cambios en la estructura demográfica.
- C- Sociedad del conocimiento. El desarrollo de nuevas tecnologías, el sector servicios, etc.

se basan en conocimientos y el "know how", es decir, que para crear una empresa lo importante ya no es el capital sino los conocimientos.

Estos cambios, generan nuevas necesidades y, por consiguiente, oportunidades de negocio.

Según José María Veciana (2005): "El centrar la atención en nuevos nichos o segmentos de mercado y en la posibilidad de diferenciar productos, servicios u ofertas es una buena forma para identificar nuevas oportunidades empresariales" (p.100).

- Los factores de producción, que incluyen recursos materiales, humanos, económicos e intangibles.
- El mercado, nicho o segmento en el cual va a llevar a cabo sus actividades la empresa.

- La estrategia, es decir, la combinación correcta de los medios de producción y la forma de dirigirse a los consumidores o usuarios, por parte del emprendedor. La misma es la que permite la materialización de la idea y la explotación de la oportunidad empresarial.

- El empresario, que posee incentivo, preparación y habilidades que sirven para concretar las cuatro decisiones anteriores.

El presente trabajo, se posiciona principalmente para su análisis desde el punto de vista de la oportunidad empresarial y del mercado.

En este capítulo se desarrolló el marco teórico, explicando conceptos y posiciones respecto a la temática pertinente del trabajo, el cual fue dividido en tres ejes temáticos: gestión de la innovación, marketing orientado al mercado y creación de empresas. El conjunto de estos aportes se retomará en los siguientes capítulos, adaptados al objeto de la presente tesis.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE RESIDENCIAS DE LA 3RA EDAD EN EL MUNDO

### 3.1 Residencias para la tercera edad

Según el artículo: “Aumenta la Esperanza de vida en el mundo” de María Florencia Melo (febrero 2023)<sup>2</sup>, de acuerdo con la División de Población de las Naciones Unidas, la esperanza de vida mundial aumentó de 46,5 años en 1950 a 71,7 años en 2022 y se espera que trepe a 77,3 para 2050. Es por eso, que considero que numerosos emprendedores han centrado sus esfuerzos en los últimos años en el desarrollo y en la creación de viviendas adecuadas a las necesidades de adultos mayores, tratando de lograr el mayor confort posible para este segmento y adaptándolas a las nuevas tecnologías y demandas.

En este capítulo, se analizará primeramente la actual oferta de residencias de adultos mayores a nivel internacional y luego a nivel nacional, especificando información que es relevante para identificar la oportunidad de negocio de una residencia como la que se propone en esta tesis.

La selección de la información fue realizada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Por ubicación geográfica: Europa, Oceanía, América del Norte, América del Sur (más compatibles con Argentina en términos de su estilo de vida) y, dentro de América del Sur, específicamente Argentina.
- Que ofrezcan variedad de actividades a su público.
- Con un público objetivo de adultos mayores.

El fin de dicho análisis es responder a los objetivos específicos número uno y número dos, es decir, explorar y describir las tendencias actuales de complejos para adultos mayores a nivel mundial; y describir el mercado actual de residencias y complejos habitacionales para adultos mayores en Argentina y Santa Fe. Respecto a las instituciones de la ciudad de Santa Fe y alrededores, será desarrollado específicamente en el capítulo IV.

Además, tomando como referencia el marco teórico, se buscó relevar los siguientes conceptos de referencia: innovación, gestión de la innovación y estrategias de la innovación.

El primer paso para la formulación de una estrategia de innovación de una empresa es evaluar su posición actual (Schilling, 2020, p.123). Con el fin de realizar esta evaluación, resulta útil utilizar algunas herramientas de análisis estratégico del entorno externo e interno de la empresa.

De acuerdo con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en este capítulo se aplicará el análisis externo y se indagarán las siguientes fuerzas: intensidad de la rivalidad existente, amenaza de potenciales entrantes, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los compradores y amenaza de productos sustitutos.

---

<sup>2</sup> <https://es.statista.com/grafico/29351/esperanza-de-vida-al-nacer-estimada-por-region/>, consulta en junio del 2021.

Comenzaré mencionando y describiendo a continuación algunas residencias de adultos mayores de lujo reconocidas a nivel internacional.

### **3.1.1 Residencias de adultos mayores en Europa**

#### **3.1.1.1 The World**

##### **3.1.1.1.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

The World, de acuerdo con su página oficial<sup>3</sup> (2021), es el yate residencial privado español de lujo más grande del mundo, con 196 metros de eslora, que ofrece además de pasajes para viajes, la oportunidad de adquirir una de sus 165 viviendas. Sus tripulantes no sólo pueden poseer sus residencias particulares, sino que el barco entero está a su disposición, y la posibilidad de disfrutar experiencias tanto a bordo como en tierra.

The World se lanzó en el año 2002, y desde ese momento no ha parado de recorrer el mundo, pasando la mayor parte del tiempo, según su sitio web oficial, en los puertos más exóticos y conocidos.

##### **3.1.1.1.2 Público objetivo**

Según la página Crucero Adicto<sup>4</sup> (2021), no existe un condicionamiento respecto a la edad, pero la edad promedio de los compradores son personas de 55 años.

En el sitio oficial de The World, se especifica que los residentes son dueños colectivos del barco, e invierten continuamente en mantener y mejorar todos los aspectos de los espacios en común, así como también, sus hogares particulares. Además, cada tres años, The World ingresa a un dique, durante el cual se realizan numerosas renovaciones.

Continuando con la información extraída de su sitio oficial, tiene un promedio de 200 o menos residentes e invitados a bordo.

##### **3.1.1.1.3 Actividades que ofrece**

Según la noticia titulada: "The World', el crucero residencial más exclusivo retoma su vuelta al mundo"<sup>5</sup> de Mabel Figueruelo del 07/2021, son los propios residentes, propietarios del barco, los que organizan los itinerarios que los llevan a dar la vuelta al mundo cada dos o tres años.

En sitio web oficial menciona que las actividades que se desarrollan son: deportes, ejercicios y una gran variedad de actividades recreativas. Además, los residentes profesionales ayudan a aquellas personas con un particular interés en el golf o el buceo para prepararse para la exploración de campos de primera clase y sitios de buceo de todo el mundo. En algunos puertos, los tripulantes pueden navegar o

---

<sup>3</sup> <https://aboardtheworld.com/>, consulta en junio del 2021.

<sup>4</sup> <https://cruceroadicto.com/>, consulta en junio del 2021.

<sup>5</sup> <https://www.eleconomista.es/status/noticias/11331251/07/21/The-World-el-crucero-residencial-mas-exclusivo-retoma-su-vuelta-al-mundo.html>, consulta en junio del 2021.

practicar piragüismo. Por otro lado, dentro del barco se puede jugar al tenis, participar de clases de yoga o de cardio y/o disfrutar de las dos piscinas con las que cuenta.

Asimismo, si se trata de actividades culturales, el barco dispone de un teatro llamado Colosseo dónde se pueden ver películas, noticias globales, jugar a los dardos, tenis de mesa o billar.

Respecto al área de relajación y salud, The World cuenta con un spa donde se pueden hacer tratamientos específicos de belleza o simplemente relajarse. Además, ofrecen a sus residentes la posibilidad de usar las camas Bali que permiten dormir bajo las estrellas.

También hay salas de meditación y un templo cristiano no denominacional. Para los que buscan un régimen de salud y bienestar más organizado, el equipo de bienestar está disponible para controlar metas particulares y crear un programa de ejercicios y nutrición para ayudarlos a alcanzarlas. Dicho equipo de bienestar trabaja en conjunto con el equipo de alimentos y bebidas con el fin de asegurarse que los alimentos incluidos en el plan de nutrición estén disponibles y, de no ser así, puedan ser elaborados por los jefes de cocina en tiempo y forma.

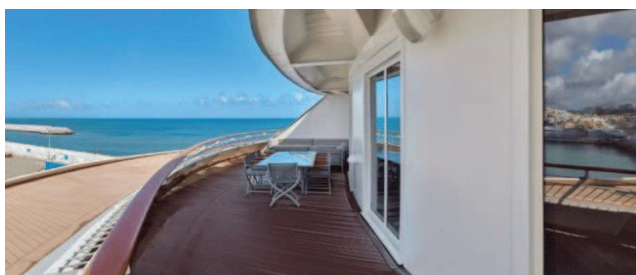
#### 3.1.1.1.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Según la noticia: “The World’, viviendas en alta mar solo para millonarios”<sup>6</sup>, The World pertenece a la empresa estadounidense ResidenSea Ltd, pero también los propietarios participan por medio de una cooperativa de las decisiones fundamentales vinculadas al barco.

#### 3.1.1.1.5 Cuestiones edilicias en general

Según su sitio oficial, en lo relativo a las residencias a bordo, están diseñadas con tonos neutros y con una decoración contemporánea clásica para generar una sensación de confort y tranquilidad. Sus terrazas privadas completan la estadia y ofrecen vistas al mar y a los distintos destinos a lo largo del recorrido. Los tipos de residencias son: residencias de dos habitaciones, residencias de tres habitaciones, estudios residenciales con vista al mar de una o dos habitaciones y estudios con vista al mar.

**Figura 3.1.: Vistas desde los balcones de The World**



Fuente: <https://aboardtheworld.com/residencias/residencias-de-tres-habitaciones/?lang=es>. Consulta en agosto 2021.

<sup>6</sup> [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/05/fortunas/1517857036\\_346155.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/05/fortunas/1517857036_346155.html), consulta en junio del 2021

En lo que respecta a las residencias de una y dos habitaciones, fusionan la intimidad de un estudio con la comodidad del baño incorporado en la habitación, un área de cocina abierta y una sala de estar separada.

Muchas de las residencias de dos habitaciones cuentan con cocina completa, comedor y sala de estar espaciosos, y baños incorporados tanto en las habitaciones principales como en la de invitados y una espaciosa terraza.

Respecto a las residencias de tres habitaciones, cuentan con un vestíbulo, cocinas gourmet, electrodomésticos de alta calidad, tres baños y una amplia sala de estar y terraza.

### **3.1.1.2 Battersea Place**

#### **3.1.1.2.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

De acuerdo con el sitio web de Life Care Residences<sup>7</sup> (organización que ofrece opciones de alojamientos de lujo para jubilados), Battersea Place es un complejo ubicado en Londres, Inglaterra, frente al parque Battersea Park, que cuenta con viviendas para adultos mayores. Tal como mencionan en el sitio web mencionado, es un lugar en el que se puede disfrutar de un estilo de vida independiente y enriquecido con oportunidades para socializar y hacer nuevos amigos, en un entorno seguro (servicio de alarma comunitaria) y protegido, con una amplia gama de servicios inspirados en hoteles, junto con la tranquilidad de una atención domiciliar las 24 horas del día.

Surgió en el año 2016, constituyéndose, según su sitio oficial, en la primera comunidad de jubilados de lujo de Londres.

#### **3.1.1.2.2 Público objetivo**

Según el sitio Care Home<sup>8</sup>, se trata de una opción de estilo de vida para los mayores de 65 años. Está destinado a personas que desean un estilo independiente y una vida activa. Además, continuando con la web, posee una capacidad de atención discreta y de última generación, que incluye un hogar de ancianos (“The Albert Suites”) con 30 camas en el lugar (28 habitaciones y suites), en caso de que cambien las necesidades de un residente.

#### **3.1.1.2.3 Actividades que ofrece**

De acuerdo a información solicitada por correo en julio del año 2021, por el personal que administra el sitio de Life Care Residences, Battersea Place alberga una variedad de instalaciones de cinco estrellas, entre las cuales se destacan: restaurante a la carta, conserjería, servicio de chofer, piscina, café bar, patio privado con jardín, biblioteca, spa, gimnasio, sala de billar, sala de pasatiempos, sala de tratamientos de belleza, salón de peluquería, así como apartamentos de invitados y cine.

#### **3.1.1.2.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos**

---

<sup>7</sup> <https://lifecareresidences.co.uk/villages/battersea-place/>, consulta en julio 2021.

<sup>8</sup> <https://www.carehome.co.uk/housing.cfm/id/65432195718>, consulta en agosto 2021.

Según el sitio oficial de LifeCare Residences, Battersea Place es operado por LifeCare Residences y cuenta con un presidente ejecutivo (supervisa tareas operativas y de desarrollo y es el principal punto de contacto con los asesores y los accionistas), un director ejecutivo (responsable de la estrategia de inversión y crecimiento de Life Care) y dos directores no ejecutivos (responsables de la gobernanza en todas las inversiones del grupo Cook Family). Además, hay un chef, empleados en conserjería, choferes a disposición, jardineros, masajistas, peluqueros, entre otros. También hay un director de entretenimiento encargado de coordinar una amplia gama de eventos.

#### 3.1.1.2.5 Cuestiones edilicias en general

Respecto a las viviendas, en base a la información proveída por correo, pueden ser de uno, dos y hasta tres dormitorios. Los apartamentos elegantes y contemporáneos tienen salas de recepción, incluyen baños de lujo, armarios empotrados y cocinas de diseño inteligente.

Según el sitio web Care Home, el edificio posee 109 propiedades (25 pisos de un dormitorio, 72 pisos de dos dormitorios, 9 pisos de tres dormitorios).

**Figura 3.2: Plano apartamento en Battersea Place**



Fuente: <https://www.lifecareresidences.co.uk/residences/battersea-place/>. Consulta en agosto 2021.

### 3.1.2 Residencias de adultos mayores en Oceanía

#### 3.1.2.1 On Statenborough

##### 3.1.2.1.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

On Statenborough, según su sitio web oficial<sup>9</sup> se trata de una villa de retiro de lujo ubicada en Leabrook, uno de los suburbios de Adelaida, en Australia del Sur, diseñado para albergar a una comunidad de jubilados.

Continuando con información relevada de su sitio web oficial, es un barrio caracterizado por grandes árboles que adornan las calles de villas históricas y exuberantes jardines con paseos marítimos.

<sup>9</sup> <https://onstatenborough.com.au/>, consulta en agosto 2021.



Más del 60% de On Statenborough es un espacio abierto que es mantenido por expertos del más alto nivel. La pieza central de la firma son los jardines acuáticos.

Según su sitio oficial de LinkedIn<sup>10</sup>, se fundó en el año 2011.

#### 3.1.2.1.2 Público objetivo

De acuerdo con Paul Staton (Director General), con el que me contacte por correo electrónico en agosto del año 2021, el lugar está diseñado para jubilados o personas mayores de 55 años jubiladas o semi-jubiladas que desean vivir de forma independiente, pero con el respaldo adicional y el apoyo de una asistencia diaria cuando sea necesario.

**Figura 3.3: Alrededores de On Statenborough**



Fuente: <https://onstatenborough.com.au/>. Consulta en agosto 2021.

#### 3.1.2.1.3 Actividades que ofrece

Conforme su sitio oficial, la aldea ofrece una amplia gama de servicios que van desde servicios domésticos y personales, hasta cenas en la casa club con licencia completa (que posee un bar), y una limusina con chofer. Además, hay variedad de actividades tales como la posibilidad de nadar en la piscina climatizada (clases de aerobio en el agua), hacer ejercicios en el gimnasio en forma grupal o individual, participar en excursiones organizadas y varios clubes.

Respecto al club social, hay una variedad de actividades, que incluyen: salidas organizadas, tours del vino, funciones especiales, noches de cine y teatro, clubes de Bridge y Mahjong, grupo de artesanía y acolchado.

Además, hay a disposición una biblioteca y un club de lectura, un simulador de golf, grupos de arte, sala de carpintería, noches de cine y teatro, club de computación, happy hours y grupos de oportunidades de viajes.

---

<sup>10</sup> <https://www.linkedin.com/company/on-statenborough/?originalSubdomain=au>, consulta en agosto 2021.

Por otro lado, en las cercanías hay cines, tiendas exclusivas, pubs, restaurantes y cafés.

#### 3.1.2.1.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Tomando como referencia la información dada por Paul Staton, On Statenborough fue fundada por dos familias australianas: la familia Chappel y la familia Smallacombe.

De acuerdo con información detallada en su sitio oficial, desde julio de 2021 es propiedad de Resthaven Incorporated en el sur de Australia. Respecto al personal, algunos de ellos son: dos jardineros a tiempo completo en el lugar, cocineros a disposición, personal del servicio de limpieza, choferes, médicos a disposición, un administrador del lugar, un conserje.

#### 3.1.2.1.5 Cuestiones edilicias en general

Las características de los departamentos, conforme la información brindada por Paul Staton por correo electrónico, son: balcón privado por cada vivienda, sistema de seguridad privado, una cochera subterránea por cada departamento, portero con cámara en la puerta principal del edificio, una moderna cocina con múltiples electrodomésticos, aire acondicionado, ventanas con vistas al jardín, armario con ropa de cama, iluminación LED, paredes con clasificación de sonido de 52 STC (igual a doble ladrillo), e Internet.

Respecto a las instalaciones compartidas, el establecimiento cuenta con: cafetería y restaurante, pileta de natación climatizada, spa y sauna, centro de atención médica, sala de juegos.

### **3.1.2.2 Bethlehem Shores**

#### 3.1.2.2.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Constituida en 2014, Bethlehem Shores, de acuerdo a información brindada por Desirae Curtis (Gerente de Ventas) por correo electrónico en el mes de agosto del año 2021, se encuentra en el suburbio de Belén, Tauranga, en Nueva Zelanda. El mismo ofrece un lujoso estilo de vida para jubilados activos, donde lo más atractivo es su cercanía al mar y las 25 hectáreas de jardín que lo conforman. Hay tres tipos de opciones de vivienda: vivienda independiente, vivienda asistida y vivienda con cuidados a largo plazo.

Continuando con la información brindada por Desirae, Bethlehem pertenece al grupo Arvida, cuya misión transmitida en su sitio web oficial<sup>11</sup>, es mejorar la vida de los neozelandeses, transformando la experiencia del envejecimiento mediante el ofrecimiento de distintas propuestas habitacionales para adultos mayores.

#### 3.1.2.2.2 Público objetivo

Basándome en la información enviada por Desirae, el público objetivo son personas mayores de 65 años.

#### 3.1.2.2.3 Actividades que ofrece

---

<sup>11</sup> <https://www.arvida.co.nz/living-with-arvida/communities/bethlehem-shores>, consulta en agosto 2021.

Algunos de los principales entretenimientos del establecimiento, según su sitio web oficial, son: cafetería, sala de cine con capacidad para 50 personas, una pista de baile, un piano bar, una mesa de billar, una biblioteca con una chimenea de piedra, un spa con una pileta cubierta, peluquería, salón de belleza, comedor, happy hour, gimnasio, sala de pasatiempos, salidas y actividades en furgoneta, y muy pronto juego de croquet.

En el centro, se encuentra la Casa Club que ofrece instalaciones para que los residentes reciban familiares y amigos

#### 3.1.2.2.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Según Desirae, el compromiso de Arvida con la mejora continua se apoya en una mentalidad que llaman "La actitud de vivir bien", la cual abarca todos los aspectos de la vida de las personas mayores de 65 años: comer bien, moverse bien, pensar bien, descansar bien y participar bien. Por lo que, su personal está seleccionado para cumplir con dichos aspectos.

El personal que no es el directivo de Arvida, teniendo en cuenta los servicios prestados, son: cocineros, personal de salud, peluqueros, masajistas, profesores de gimnasia, personal de seguridad, personal de limpieza, jardineros, entre otros.

#### 3.1.2.2.5 Cuestiones edilicias en general

Como se hizo alusión previamente, hay tres tipos de opciones habitacionales. Las mismas, son las siguientes:

- Vida independiente

Vida independiente significa vivir sin asistencia diaria en una casa adosada o apartamento dentro de una Comunidad Arvida Vivir Bien, gozando de los servicios de seguridad, tareas de mantenimiento del hogar y rodeado de vecinos con características afines.

- Vida asistida

Esta opción es para aquellos que desean recibir ayuda en sus rutinas diarias. Los mismos, pueden optar por vivir en un apartamento o estudio con servicios en el centro de una comunidad Arvida. Podrán seguir manteniendo un cierto nivel de independencia, con la ayuda de una serie de servicios y ayudas adicionales que pueden modificarse según las circunstancias.

Los servicios de apoyo pueden aumentar hasta cuidados a domicilio, sin salir de su propio apartamento.

- Cuidados a largo plazo

La vida en los centros de asistencia combina atención clínica con un enfoque holístico que se centra en sus cinco pilares de bienestar: comer bien, pensar bien, moverse bien, participar bien y descansar bien.

Cada residente disfruta de una atención individualizada que refleja sus preferencias y personalidad. La cultura asistencial sitúa al residente en el centro de todo lo que hacen y sus residencias mantienen vínculos con la comunidad en general.

De acuerdo con datos proveídos por correo, cada opción habitacional puede ser de dos o tres habitaciones. Son espaciosas, orientadas al sol y rodeadas de vegetación.

**Figura 3.4: Vista desde una vivienda de Bethlehem Shores**



Fuente: <https://www.arvida.co.nz/living-with-arvida/communities/bethlehem-shores>. Consulta en agosto 2021.

### **3.1.3 Residencias de adultos mayores en América del Norte**

#### **3.1.3.1 Vi at Silverstone**

##### **3.1.3.1.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

De acuerdo al sitio web oficial<sup>12</sup>, Vi fue fundada en el año 1987 y ofrece 10 comunidades de planes de vida de lujo en los Estados Unidos para adultos mayores. Es el lugar donde los residentes pueden disfrutar de elegantes apartamentos, cocina de primer nivel, programación variada de estilo de vida y amistades. Una de las 10 comunidades es Silverstone.

Según información solicitada por correo en julio de 2021 por parte de Jill Rose (especialista en ventas de Vi at Silverstone), el complejo está situado en la ciudad de Scottsdale, Arizona, Estados Unidos, y se trata de un conjunto residencial para adultos mayores.

---

<sup>12</sup> <https://www.viliving.com/locations/az/scottsdale-silverstone/our-community/explore>, consulta en agosto 2021.

**Figura 3.5: Entrada principal de Vi at Silverstone**



Fuente: <https://www.viliving.com/locations/az/scottsdale-silverstone>. Consulta en agosto 2021.

#### 3.1.3.1.2 Público objetivo

Jill Rose especificó en su correo que para adquirir alguna de las viviendas en Vi at Silverstone es condición tener como mínimo 62 años.

Las opciones son: viviendas para personas que realizan una vida independiente, y también viviendas para aquellos que necesitan una asistencia especial (vida asistida). Esta última opción cuenta con personal las 24 horas del día, los siete días de la semana, a cargo de un equipo de cuidadores dedicados bajo la supervisión de una enfermera con licencia.

#### 3.1.3.1.3 Actividades que ofrece

Algunas de las actividades mencionadas en su sitio web oficial son: clases de arte y talleres de manualidades, clases de fitness, noches de cine, salidas programadas a tiendas cercanas, happy hours, coro comunitario, grupos de caminatas, salidas culturales, conferencias, oradores invitados y grupos de discusión, talleres de escritores, salidas de golf, instrucción tecnológica, entre otras.

#### 3.1.3.1.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Según el sitio web oficial, Vi at Silverstone cuenta con una directora ejecutiva licenciada en trabajo social y en gerontología, con una maestría en administración pública, encargada de supervisar la calidad del servicio, las comodidades, la atención y la programación para todos y cada uno de los residentes de Vi at Silverstone. Además, en el equipo hay una directora de ventas que administra el equipo de ventas. También, hay un administrador del centro de atención que ha estudiado biología y neurociencia y tiene licencia como administrador de hogar de ancianos, quien controla desde el servicio de comidas hasta la atención de enfermería, trabajando en conjunto con enfermeras y personal de apoyo para desarrollar un enfoque personalizado para cada residente del centro de atención.

A su vez, hay una directora de enfermería licenciada en ciencias de la enfermería, quien ayuda a administrar la calidad de la atención y los servicios que se brindan a los residentes de Vi en el centro de atención de Silverstone, que incluye vivienda asistida, apoyo para la memoria y adaptaciones de

enfermería especializada. También supervisa al personal de enfermería del centro de atención y trabaja directamente con el administrador del centro de atención para brindar atención a cada residente.

Por otro lado, hay un director de estilo de vida con una maestría en estudios y servicios de ocio, que se ocupa de organizar salidas y eventos para los residentes, como conferencias educativas, clubes de viaje, clases de gimnasia, entre otras. También ayuda a administrar los clubes y eventos dirigidos por residentes.

Asimismo, hay una directora de los servicios en general (incluidos el bienestar, el conserje y la seguridad) con licenciatura en psicología y con una maestría en gerontología, una directora de los servicios del comedor quien es gerente dietética certificada y profesional certificada en protección de alimentos, un chef ejecutivo que también es gerente dietético certificado y profesional certificado en protección de alimentos que supervisa todo el programa culinario, un director de gestión de instalaciones responsable del mantenimiento de los edificios del campus, y un director de contabilidad encargado de las funciones de contabilidad y finanzas (licenciado en ciencias de la contabilidad).

#### 3.1.3.1.5 Cuestiones edilicias en general

Las comodidades estándares que ofrecen las viviendas según Jill Rose, son: electricidad, agua, televisión por cable, sistema de llamada de emergencia, amplios armarios, climatización individual, patio o balcón, amplios cuartos de baño con dispositivos de seguridad especiales, lavadora y secadora, y cocina equipada.

Los residentes pueden, previa aprobación de la comunidad, mejorar sus propias casas trabajando con sus propios diseñadores, arquitectos y constructores.

### **3.1.3.2 Coral Oaks**

#### 3.1.3.2.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Conforme a su sitio oficial<sup>13</sup>, Coral Oaks se encuentra en Florida, Estados Unidos y es una gran comunidad de jubilados. El mismo ofrece dos alternativas de servicios: vida independiente y vida asistida.

Coral Oaks pertenece a Five Star Senior Living<sup>14</sup>. La fecha de fundación de Five Star Senior Living, según su página oficial de LinkedIn es el año 1999, siendo la misma una empresa pública.

#### 3.1.3.2.2 Público objetivo

De acuerdo al sitio oficial, el servicio de Vida independiente está destinado a aquellos que aspiran a una jubilación activa y a vivir por su propia cuenta, pero que también desean tener un sentido de comunidad y convivencia de alto nivel.

En relación a la alternativa de vida asistida, tiene como objetivo eliminar preocupaciones diarias relativas al transporte, mantenimiento de la propiedad y cuestiones de salud. Se trata de una comunidad

---

<sup>13</sup> <https://www.fivestarseniorliving.com/communities/fl/palm-harbor/coral-oaks/assisted-living>, consulta en agosto 2021.

<sup>14</sup> <https://www.linkedin.com/company/five-star-senior-living/>, consulta en agosto 2021.

activa y atractiva, personalizada para satisfacer cada necesidad. Dicha opción, busca brindar apoyo y asistencia para que sus residentes a través de los servicios y comodidades que se centran en la salud física, el apoyo médico, la conexión social, la estimulación intelectual y el bienestar emocional/espiritual, disfruten más su vida.

#### 3.1.3.2.3 Actividades que ofrece

Algunas de las actividades mencionadas en su página web oficial son: salidas sociales, actividades físicas en la piscina y fuera de la misma, comidas al aire libre que incluyen opciones individualizadas estilo restaurante con platos de origen local, de la granja a la mesa y comidas recomendadas por el médico o con ciertas restricciones dietéticas, clubes, clases que amplían los horizontes en lo que respecta a la salud y el bienestar, juegos de cartas, excursiones culturales, y numerosos espacios compartidos.

**Figura 3.6: Actividades en Coral Oaks**



Fuente: <https://www.capecoral.net/coraloak/>. Consulta en agosto 2021.

#### 3.1.3.2.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Considerando los servicios que presta la institución, se puede asumir que los empleados que trabajan en la misma son: cuidadores, cocineros, enfermeras/os, choferes, camareros, técnicos de mantenimiento, personal de seguridad, lavacopas, recepcionista.

Tomando información de la página oficial de LinkedIn de la institución, la misma posee una CEO con vasta experiencia en la intersección de la salud, el bienestar, la hospitalidad y los bienes raíces; una vicepresidenta con un master en cuidado de la salud; y un director de recursos humanos magister en cuidado de la salud.

#### 3.1.3.2.5 Cuestiones edilicias en general

Según el sitio web oficial, Coral Oaks ofrece opciones de apartamentos flexibles con estudios y apartamentos de una o dos habitaciones, todos ubicados en un piso. Cada apartamento ofrece comodidades de lujo, como cocinas pequeñas con refrigeradores, duchas amplias con asientos y barras incorporados, un sistema de llamadas a enfermeras, servicio de limpieza, servicios públicos y transporte. Además, cada una de las viviendas, está convenientemente ubicada cerca de los principales servicios y actividades.

### **3.1.3.3 Oakmont of Segovia**

#### **3.1.3.3.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

De acuerdo con información brindada por correo electrónico por Lori Torres, Director de Marketing de la institución, en julio del año 2021: Oakmont Senior Living, es una empresa familiar fundada por William P. Gallaher, quien es un líder reconocido en la industria de la jubilación y, desde 1989, ha planificado y desarrollado más de 50 comunidades de jubilados en el oeste de Estados Unidos.

Es una comunidad de retiro de primer nivel ubicada en Palm Desert que está inspirada en la arquitectura española, al mismo tiempo que hace eco del entorno montañoso del desierto de California. El mismo brinda calidad, confort y atención continua con servicios de cinco estrellas.

#### **3.1.3.3.2 Público objetivo**

Según Lori Torres, Segovia es un lugar destinado a personas mayores de 65 años. Está dirigido tanto para aquellos que necesitan servicios de cuidado personal actualmente o aquellos que desean estar preparados para el futuro.

Para personas que viven con demencia, el vecindario de cuidado de la memoria de Traditions ofrece programas integrales de atención y participación. Si en cambio, el residente desea vivir de forma independiente, pero le gustaría liberarse del mantenimiento del hogar y las tareas diarias, hay un equipo de profesionales se encargará de las mismas.

#### **3.1.3.3.3 Actividades que ofrece**

Las actividades e instalaciones que se ofrecen con fines recreativos, según su sitio web oficial<sup>15</sup> son: diversos talleres, obras de teatro, clases de gimnasia, presentaciones literarias, comidas gourmet, biblioteca, tienda de regalos, piscina al aire libre, estudio de actividades múltiples, salón de arte, disponibilidad de computadoras, gimnasio, cine, spa, campo de bochas, entre otras.

#### **3.1.3.3.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos**

Según Lori, el personal que trabaja en Segovia es seleccionado cuidadosamente teniendo en cuenta sus aptitudes, experiencia previa y la pasión por el trabajo con personas mayores. Manifiesta que uno de sus objetivos es incorporar la alegría y las risas junto con sus servicios de excelencia.

Teniendo en cuenta los servicios que prestan, mencionados en su sitio web oficial, se destacan: servicio de conserjería, servicio de chofer, salón de cócteles, servicio de limpieza semanal, servicio de mantenimiento de áreas comunes, equipo de atención profesional de la salud disponible las 24 horas, programas sociales, recreativos y educativos, sistema de llamadas de emergencia las 24 horas a disposición, programas de bienestar físico, cuidado de mascotas, tintorería y lavandería.

---

<sup>15</sup> <https://oakmontseniorliving.com/segovia/faq/>, consulta en agosto 2021.



En cuanto al equipo de liderazgo, está conformado por: una presidente y CEO graduada en administración de empresas, una directora de marketing licenciada en marketing y en administración general, un director de operaciones licenciado en administración de empresas, un director financiero y de inversiones licenciado en finanzas y magister en administración de empresas, una vicepresidenta de recursos humanos licenciada en psicología y magister en ciencias en diseño de recursos humanos, y una vicepresidenta de asuntos regulatorios y control de calidad.

#### 3.1.3.3.5 Cuestiones edilicias en general

Según la página web oficial, los residentes de Oakmont viven en casas en un campus de cinco acres con campo de golf, patio cuidado y vistas a la montaña. Pueden ser de uno o dos dormitorios.

Cada casa tiene su propio patio, mientras que cada departamento tiene un patio o balcón privado que expande el espacio habitable al aire libre.

Cada casa o departamento es diseñada/o teniendo en cuenta las preferencias y estilos de vida de los residentes. Estas viviendas cuentan con acabados interiores que incluyen baldosas y madera dura, encimeras de granito, gabinetes de arce y electrodomésticos de acero inoxidable.

**Figura 3.7: Instalaciones de Oakmont of Segovia**



Fuente: <https://oakmontofsegovia.com/>. Consulta en agosto 2021.

#### 3.1.3.4 West Astria 86

##### 3.1.3.4.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Según su página web oficial<sup>16</sup>, West Astria 86 está situado en el Upper West Side de Manhattan, cerca de Riverside Park. Es un edificio que alberga un conjunto de viviendas que conforman una

<sup>16</sup> <https://www.atriaseniorliving.com/retirement-communities/atria-west-86-manhattan-new-york-ny/>, consulta en agosto 2021.

comunidad para personas mayores que comparten el deseo de disfrutar del estilo de vida de esa ciudad. Ofrece servicios tanto de vida independiente, como de apoyo para adultos mayores.

Continuando con la información extraída de la página oficial, su apertura fue hace más de 20 años a la fecha del presente trabajo.

#### 3.1.3.4.2 Público objetivo

Según el sitio web de Caring<sup>17</sup>, West Astria 86 es una comunidad para personas mayores con una edad mínima de 55 años como requisito.

La opción de vida independiente es para aquellos que desean disfrutar de un estilo de vida activo, apreciar la conexión social y la compañía de los demás y delegar las tareas de mantenimiento del hogar.

En cambio, la opción vida asistida es para aquellos que necesitan ayuda con las actividades de la vida diaria. El apoyo puede incluir asistencia para bañarse, arreglarse, vestirse, tomar medicamentos y acompañarlos a comidas y eventos. Para determinar el nivel de servicios necesarios, cada residente recibe una evaluación exhaustiva de un enfermero certificado sobre su estado físico, emocional y funcional antes de mudarse, y luego, se realizan evaluaciones adicionales en la medida que sean necesarias.

#### 3.1.3.4.3 Actividades que ofrece

A través del programa Atria Engage Life, según su sitio web, West 86 brinda ofertas de eventos sociales con el propósito de mejorar el bienestar de sus residentes. Además, se aceptan sugerencias y poder colaborar con el desarrollo de las propuestas.

También, otras de las actividades e instalaciones con fines de entretenimiento y disfrute que ofrece son: gimnasio, comedor privado, biblioteca, terrazas en la azotea con vistas al río Huston, actuaciones musicales en el lugar, yoga, esfuerzos cívicos y voluntarios, clases de cerámica, oradores invitados, talleres de escritura y salidas grupales al teatro.

---

<sup>17</sup> <https://www.caring.com/senior-living/new-york/new-york/atria-west-86-10024#description>, consulta en agosto 2021.

**Figura 3.8: Terrazas West 86 en Nueva York**



Fuente: <https://www.atriaseniorliving.com/retirement-communities/atria-west-86/>. Consulta en agosto 2021.

#### 3.1.3.4.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Según el sitio web, Atria Senior Living es un operador líder de comunidades de vida independiente, vida asistida, vida con apoyo y cuidado de la memoria en casi 200 ubicaciones en 27 estados y siete provincias canadienses. Las comunidades de Atria albergan a más de 21 000 personas mayores y emplean a más de 14 800 personas. West Astria 86 es una de sus comunidades.

Su CEO, en base a una noticia publicada en el Facebook oficial de West Astria 86 en junio del año 2021<sup>18</sup>, fue reconocido por CaringKind, líder en el cuidado del Alzheimer y la demencia, por su liderazgo corporativo en la gala Forget-Me-Not, debido al compromiso de Atria de proporcionar cuidados de la memoria personalizados a los residentes de sus comunidades.

Algunos de sus miembros del personal de acuerdo a los servicios brindados, según la página mencionada, son: personal de atención y una enfermera práctica con licencia en el lugar las 24 horas todos los días; asistencia con medicamentos, incluidas consultas con médicos primarios y farmacias y revisiones programadas por parte de una enfermera con licencia; terapeutas físicos, ocupacionales y de masajes con licencia disponibles en el lugar; personal de limpieza y mantenimiento; director de eventos a tiempo completo; portero y conserje, entre otros.

#### 3.1.3.4.5 Cuestiones edilicias en general

Algunos de los espacios comunes mencionados en su sitio web oficial son: tres restaurantes, terraza en la azotea con vistas a la ciudad y al río Hudson, gimnasio en el ático, biblioteca, salón de belleza, entre otros.

A su vez, cada departamento que puede ser de 1 o 2 dormitorios, cuenta con detalles de antes de la guerra (como ser acabados art deco y techos altos con vigas), cocinas con encimeras de granito, electrodomésticos de acero inoxidable, TV por cable y Wi-Fi, espacio de guardarropas, y sistema de alarma de emergencias.

---

<sup>18</sup> <https://www.facebook.com/AtriaWest86/posts/congratulations-to-our-chairman-and-ceo-john-moore-west-86-was-excited-to-host-y/3754035828041237/>

### **3.1.4 Residencias de adultos mayores en Argentina**

Respecto a las residencias de adultos mayores, más conocidas y con mayor nivel, de la Argentina, a continuación, se mencionan las que están en nuestro país actualmente.

#### **3.1.4.1 Vidalinda**

##### **3.1.4.1.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

De acuerdo con información extraída de su página web oficial<sup>19</sup> a finales del año 1967, se fundó la Asociación Mutual Israelita Vidalinda, una entidad sin fines de lucro cuyo objetivo es ofrecerles a personas mayores una propuesta de vida diferente, dentro de un ámbito comunitario judío. Se trata de un edificio que se sitúa en la provincia de Buenos Aires, en el barrio Belgrano. Cuenta con 15 pisos, con departamentos de 1, 1 y 1/2, 2 y 3 ambientes, en el que se hospedan aproximadamente 100 personas mayores.

De acuerdo a su sitio web oficial: Vidalinda es un espacio pensado para que las personas mayores que prefieren vivir en su domicilio particular puedan hacerlo de manera independiente, en un lugar seguro, con la opción de compartir y disfrutar de actividades recreativas y sociales junto a otros pares en espacios comunes.

Para tal fin, llevaron a cabo la construcción de un edificio de 15 pisos compuesto por departamentos individuales, y que cuentan con amplios espacios comunes en el que los residentes pueden desarrollar una vida socialmente activa, saludable, tranquila y protegida, en compañía de sus pares, siendo la inauguración oficial del edificio en diciembre de 1970.

##### **3.1.4.1.2 Público objetivo**

Personas mayores a partir de los 55 años, sin ser requisito ser parte de la comunidad judía.

##### **3.1.4.1.3 Actividades que ofrece**

Respecto a las instalaciones y actividades de recreación, en la planta baja de Vidalinda hay espacios agradables en los que se organizan reuniones de distinto tipo -conciertos, películas, conferencias, etc.- y en los que se puede practicar yoga o gimnasia, participar en juegos de mesa, utilizar la biblioteca, disfrutar de una rica merienda en la confitería o simplemente pasear por el jardín.

##### **3.1.4.1.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos**

En su página web oficial menciona que la financiación de la mutual y del edificio es controlada por un consejo directivo compuesto por ocho personas, ad honorem, que administran las inversiones y los gastos, de la misma manera que lo haría un particular con su casa o departamento.

---

<sup>19</sup> <https://vidalinda.com.ar/quienes-somos/>, consulta en agosto 2021.

Se trata de una mutual, como ya mencioné, por lo que se adquiere es el derecho de uso de las instalaciones de por vida. Con la transacción se nombran beneficiarios, quienes serán los que recuperen la inversión.

#### 3.1.4.1.5 Cuestiones edilicias en general

Como se manifestó previamente, es un edificio de 15 pisos, con departamentos de 1, 1 y 1/2, 2 y 3 ambientes. Los mismos, según su sitio web, cuentan con ambientes, espaciosos y luminosos, con cocina, baño y balcón, todos con vista a la calle o al jardín y cocheras optativas. Además, hay departamentos más amplios que surgen de la unión de dos contiguos.

Los espacios comunes incluyen un hall de recepción con sillones, confitería, biblioteca, varios salones de usos múltiples y un jardín arbolado. En ellos, los residentes pueden compartir actividades sociales y recreativas de todo tipo –eventos, películas, conferencias, muestras de arte, talleres y cursos participativos, clases de yoga, juegos de mesa– así como disfrutar de una comida o pasear por el jardín.

El edificio tiene pasillos amplios, puertas grandes, ascensores preparados para sillas de ruedas y camillas, grupo electrógeno, rampas de acceso y terminaciones especiales.

En cuanto a la seguridad, Vidalinda dispone de un servicio de vigilancia y asistencia inmediata durante las 24 horas y cuenta con el apoyo VITTAL, ante cualquier contingencia que requiera cuidado médico. Además, los residentes tienen 1 dispositivo de alarma personal que puede utilizar para llamar a los encargados en caso de necesidad o accidente.

**Figura 3.9: Patio interior de Vidalinda**



Fuente: <https://vidalinda.com.ar/gallery/>. Consulta en agosto 2021.

#### **3.1.4.2 Antares Nordelta**

##### 3.1.4.2.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Otra de las ofertas que hay en Argentina es “Antares Nordelta”. Según la página de ArgenProp, portal inmobiliario<sup>20</sup>, es el primer Senior Living (complejos habitacionales pensados especialmente para personas mayores que buscan mantenerse activas) del país, que se encuentra en Nordelta (Tigre, Buenos Aires), a metros del centro comercial, de los cines, del polo gastronómico y del Centro Médico Nordelta.

No hay información sobre su fecha exacta de materialización, pero tomando como referencia una noticia de La Nación: “Otro concepto para vivir el verde” de Juan Ruiz del 19 de junio del año 2010<sup>21</sup>, en dicho año se lanzó el proyecto que consistió en el desarrollo de condominios de lujo.

#### 3.1.4.2.2 Público objetivo

Según su página de Instagram oficial<sup>22</sup>, es un estilo de vida que consiste en una comunidad de personas de tercera edad, pero con la premisa de que sean sumamente independientes, activos y que disfruten de vivir entre pares.

De acuerdo con la noticia de La Nación mencionada, Antares está destinado específicamente a personas mayores de 50 años o más en plena actividad, con cualquier nivel de movilidad y con necesidades o no de cuidados especiales, que sienta que necesita tener disponibles determinados amenities, pero sin limitar su independencia, comodidad, ni el estilo que quiera tener en su casa.

#### 3.1.4.2.3 Actividades que ofrece

De acuerdo con la noticia de La Nación citada previamente, el proyecto cuenta con las siguientes actividades e instalaciones destinadas al entretenimiento: sauna, pileta cubierta climatizada, microcine, salas de estar, música y teatro, juegos, área social con restaurante, business center, SUM con cocina, biblioteca, entre otras.

Además, dentro de su gama de servicios brindados, posee una enfermería 24 hs., consultorios médicos, botones antipánico y una unidad de traslado.

#### 3.1.4.2.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Siguiendo tomando como referencia la noticia de La Nación, los departamentos de uno y dos dormitorios, fueron proyectados por el Estudio Stefani & Valiente, pensados para adultos activos, con una amplia gama de servicios de primer nivel.

Respecto al proyecto, pertenece al proyecto de Nordelta y en cuanto a los empleados, según la página de Castex<sup>23</sup>, especialistas en desarrollos residenciales suburbanos, hay un respaldo de un equipo de profesionales que lo asiste en su cuidado y planean sus días con actividades motivantes.

#### 3.1.4.2.5 Cuestiones edilicias en general

---

<sup>20</sup> <https://countries.argenprop.com/nordelta---antares-senior-living-nordelta-barrio-cerrado--8435371>, consulta en octubre 2021.

<sup>21</sup> <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/otro-concepto-para-vivir-el-verde-nid1275998/>, consulta en octubre 2021.

<sup>22</sup> <https://www.instagram.com/p/80aaQLhQhn/>, consulta en octubre 2021.

<sup>23</sup> <https://www.castex.com.ar/emprendimientos/zona-nordelta-8/antares-116>, consulta en octubre 2021.

Según el Instagram oficial, el complejo fue diseñado y construido pensando en las necesidades del público mayor. Tiene puertas anchas, pasillos amplios, rampas de acceso y está equipado con generadores eléctricos y ascensores camilleros en todos los edificios.

En ArgenProp menciona que las unidades de Antares se distribuyen en los edificios LEGNO, FUOCO y METALLO. Para la implementación del edificio se utilizaron técnicas del Feng Shui para que cada espacio esté en armonía constante. Se tomaron seis elementos naturales que equilibran la energía, buscando no solo la armonía del lugar, sino también la salud y bienestar de los habitantes de Antares, y las ubicaciones de los tres edificios fueron estratégicamente orientados para potenciar cada uno de estos elementos.

**Figura 3.10: Vista panorámica de Antares de Nordelta**



Fuente: <https://countries.argenprop.com/nordelta---antares-senior-living-nordelta-barrio-cerrado--8435371?tab=detalles>.

Consulta en agosto 2021.

### **3.1.4.3 Ananda Green Village**

#### **3.1.4.3.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

Según la noticia: “Ananda Green Village, en Vistalba, un proyecto para adultos mayores”<sup>24</sup> de julio del año 2016 del diario Los Andes, Ananda Green Village, es una opción de vivienda para adultos mayores. Se trata de un barrio privado con terrenos de 750 m<sup>2</sup> distribuidos en un espacio de 2 hectáreas y media, ubicado en una exclusiva zona de Luján de Cuyo, Mendoza, que ofrece departamentos de 1, 2 y 3 dormitorios, con jardines privados o balcón cocheras.

---

<sup>24</sup> <https://www.losandes.com.ar/ananda-green-village-en-vistalba-un-proyecto-para-adultos-mayores/>

Según Nicolas Fogale, Director Ejecutivo de Sun Square Desarrollos Inmobiliarios: “Nuestros departamentos están diseñados con amplios espacios para recibir visitas, organizar reuniones y vivir con comodidades”.

De acuerdo a la página oficial de Sun Square<sup>25</sup>, el proyecto se concretó en el año 2018.

#### 3.1.4.3.2 Público objetivo

El público objetivo, de acuerdo con la noticia mencionada previamente, son adultos mayores de 55 años en adelante con alto poder adquisitivo, activos e independientes.

#### 3.1.4.3.3 Actividades que ofrece

Continuando con información extraída del diario Los Andes, Ananda cuenta con actividades propias para cada edad como yoga, meditación, proyección de películas, club de lectura, juegos y espectáculos.

Por otro lado, tiene servicio de ambulancia, gimnasia de rehabilitación, delivery de medicamentos y botón de pánico en cada unidad. También posee cierre perimetral, seguridad monitoreada las 24hs, control de entrada y salida, cochera para invitados, dos SUM divididos y pileta de 8mx4m.

#### 3.1.4.3.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Según la noticia mencionada anteriormente, Nicolás Fogale, Director Ejecutivo de Sun Square Desarrollos Inmobiliarios, fue la firma que lanzó esta oferta para un mercado que en provincia de Mendoza representaba en ese momento el 60% de la población.

#### 3.1.4.3.5 Cuestiones edilicias en general

Siguiendo con la noticia relevada, cada unidad se entrega con terminaciones de primera calidad y realizadas para cubrir las necesidades del público objetivo, como ser: aberturas de aluminio y doble vidrio, caldera y losa radiante, muebles de cocina, baño y placares en las habitaciones.

Además, de acuerdo con la página oficial de Sun Square, el complejo posee 10 casas con ingreso por calle privada Las Rosas, y está compuesto por 2 módulos ubicados horizontalmente de manera escalonada para mejorar la vista y privacidad individual. Las viviendas poseen 1,2 o 3 habitaciones, con estacionamiento particular para un auto y estacionamientos para visitas en espacios comunes, y con jardín privado.

Por otro lado, el complejo posee cierre perimetral, seguridad monitoreada las 24hs y control de ingreso en casilla de seguridad de la calle cerrada Las Rosas, así como calefacción central por losa radiante. Los sistemas de suelo radiante funcionan con un circuito de agua a baja temperatura (30-45°) frente a los radiadores que necesitan mayores temperaturas de impulsión (80-85°). A su vez, cada casa cuenta con espacios de guarda extra en cocina, amplio estar comedor, dormitorios y baños con detalles de primera calidad.

---

<sup>25</sup> <https://sqdesarrollos.com/ananda/>, consulta en agosto 2021.



**Figura 3.11: Render del exterior Ananda Green Village**



Fuente: <https://www.losandes.com.ar/ananda-green-village-en-vistalba-un-proyecto-para-adultos-mayores/>. Consulta en agosto 2021.

### **3.1.5 Análisis comparativo a nivel nacional e internacional**

En la próxima página se expone una tabla comparativa con los principales datos de cada uno de los establecimientos, sin un detalle pormenorizado con el fin de no ser redundante.

**Tabla 3.1: Tabla comparativa de las distintas opciones habitacionales analizadas**

Nombre	Ubicación	Año de fundación/ Antigüedad	Edad Mínima	Viviendas
Rothschild Place	Calle Tring, Hertfordshire, Inglaterra	Aproximadamente 2014.	55 años	Viviendas de uno, dos y de hasta tres dormitorios (algunos apartamentos corresponden a reformas del Hotel Rose and Crown original).
The World	Barco residencial privado español	2002	No existe un condicionamiento respecto a la edad, pero la edad promedio de los compradores son personas de 55 años.	165 viviendas de uno, dos o hasta tres dormitorios.
Battersea Place	Londres, Inglaterra	2016	Para personas mayores de 65 años autónomas o semi autónomas.	Las viviendas pueden ser de uno, dos y hasta tres dormitorios.
On Statenborough	Leabrook, uno de los mejores suburbios de Adelaida, en Australia del Sur.	2011	Jubilados o personas mayores de 55 años jubiladas o semi-jubiladas.	Las viviendas pueden ser de uno, dos y hasta tres dormitorios.
Bethlehem Shores	Belén, Tauranga, en Nueva Zelanda	2014	Mayores de 65 años.	Ofrece casas de dos y tres habitaciones, todas con dos baños de lujo, cocinas decoradas y estacionamiento individual o doble.
Vi at Silverstone	Scottsdale, Arizona, Estados Unidos	1987	Mínimo de edad de 62 años	Las viviendas pueden ser de uno o dos dormitorios
Coral Oaks	Florida, Estados Unidos	1999	Jubilados.	Las viviendas pueden ser de uno o dos dormitorios.
Oakmont of Segovia	Palm Desert, California, Estados Unidos	Desde 1989	Personas mayores de 65	Casas o departamentos personalizados de una o dos habitaciones.
West 86, Nueva York	Upper West Side de Manhattan, cerca de Riverside Park	Su apertura fue hace más de 20 años.	Edad mínima de 55 años como requisito.	Las viviendas pueden ser de uno o dos dormitorios.
Vidalinda	Provincia de Buenos Aires, en el barrio Belgrano, Argentina	Inauguración oficial del edificio en diciembre de 1970.	Personas mayores a partir de los 55 años.	Departamentos de 1,2 y 3 ambientes.
Antares Nordelta	Nordelta (Tigre, Buenos Aires)	Aproximadamente 2010.	Personas adultas mayores de 50 años	Departamentos de 2 y 3 ambientes y luminosos pent-houses (de 200m <sup>2</sup> ).
Amanda Green Village	Exclusiva zona de Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina.	2018	Adultos mayores de 55 años en adelante	Departamentos de 1,2 y 3 dormitorios.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, los datos relevados, tanto a nivel nacional como internacional, se han centrado en establecimientos que cumplen con los más altos estándares, por tal motivo sus precios están en concordancia con los mismos (análisis no detallado, ya que excede este trabajo la cuestión relativa a los costos). La mayoría de los casos expuestos cuentan con servicios similares, tales como: actividades

recreativas, piscinas, jardines, restaurantes, salones de actividades múltiples, entre otros; adaptados a personas jubiladas o por jubilarse de 55 años en adelante, diferenciando algunos de ellos los servicios destinados a personas que tienen una vida independiente, de aquellos que necesitan una asistencia especial.

Otra de las similitudes que se presenta entre ellos es que la mayoría cuenta con viviendas de una, dos o hasta tres dormitorios. Además, la mayoría fueron emplazados en sitios que poseen amplios espacios verdes y cercanos a áreas urbanizadas.

Por otro lado, cabe destacar que, en Argentina, a pesar de haber mencionado tres establecimientos que cumplen con funciones similares, aún es un nicho de mercado incipiente.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA OFERTA HABITACIONAL ACTUAL EN SANTA FE Y ALREDEDORES PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**

### **4.1 Mercado Interno**

Mientras en el capítulo anterior se buscó analizar el mercado actual de residencias y complejos habitacionales de adultos mayores a nivel nacional e internacional y así realizar el análisis externo planteado por Porter, en el presente capítulo se caracterizarán a los establecimientos relevados en la ciudad de Santa Fe y alrededores, y además, tal como se mencionó en el marco metodológico, para esta primera etapa de tipo cualitativa, se identificarán posibles lugares de emplazamiento del proyecto.

El fin de dicho análisis es responder a los siguientes objetivos específicos: describir el mercado actual de residencias y complejos habitacionales para adultos mayores en Argentina y Santa Fe; identificar barrios privados para localizar un complejo habitacional de lujo para adultos mayores en Santa Fe y alrededores.

Por otro lado, es menester mencionar que además de retomar la teoría de las 5 fuerzas de Porter, se aplicará el modelo de los cinco pasos del proceso de marketing, de acuerdo a Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), para crear valor y obtenerlo a partir del cliente, desarrollado en el marco teórico. Este esquema, servirá para comprender más el mercado objetivo y analizar qué tipo de necesidad se intenta satisfacer mediante la pirámide de Maslow (primer paso), realizar una segmentación del mercado (segundo paso), definir las variables de marketing controladas por la empresa (7P del marketing del tercer paso), y finalmente, definir cómo involucrar a los clientes, establecer relaciones redituables y lograr el agrado del cliente (cuarto paso). El quinto paso (captar valor de los clientes para obtener utilidades y capital de los clientes), como ya se especificó en el capítulo II, no se aplicará en el desarrollo del presente trabajo, ya que es un concepto orientado a un negocio ya en marcha, y en este trabajo se plantea el análisis de un proyecto potencial.

La información se recolectó siguiendo los siguientes criterios de inclusión:

- Por ubicación geográfica: ciudad de Santa Fe y alrededores.
- Que ofrezcan variedad de actividades a su público.
- Con un público objetivo de adultos mayores.

Para la obtención de la información, como se detalló en el apartado metodológico del capítulo I, se indago en sitios webs; y se realizaron entrevistas a informantes claves de instituciones destinadas a adultos mayores y de barrios privados de la ciudad de Santa Fe y alrededores.

#### **4.1.1 Institución Valderrama**

##### **4.1.1.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

Valderrama, según su página web oficial<sup>26</sup>, es una residencia gerontológica de ancianos ubicada en Santa Fe capital, cuyo director actualmente es el Prof. Dr Hugo D. Valderrama. La misma cuenta con servicios de salud y cuidados especializados.

Según su página de LinkedIn<sup>27</sup>, se fundó en el año 2012, y su especialidad es: servicios de salud para adultos mayores con diferentes grados de dependencia y asesoría gerontológica.

#### 4.1.1.2 Público objetivo

Continuando con información de su página web oficial, la institución está destinada a adultos mayores que presentan dependencias físicas psíquicas, en etapas leves o avanzadas.

#### 4.1.1.3 Servicios que ofrece

La institución, tomando como fuente la información de su sitio web, presta los siguientes servicios: unidad de cuidados complejos que se encarga de ofrecer cuidados médicos y de enfermería; enfermeras y cuidadoras; estimulación física, gimnasia, danza, bicicletas y caminadoras; kinesiología; preparación de alimentos saludables, teniendo en cuenta los requerimientos nutricionales individuales; peluquería y manicura.

Además, algunas de las actividades que se desarrollan con el propósito de lograr una estimulación cognitiva, son vinculadas al arte, a la música, a la danza, a las artes culinarias, a la práctica de instrumentos, al uso de pantallas táctiles y la realización de origamis.

**Figura 4.1: Actividades cognitivas desarrolladas en la institución Valderrama**



Fuente: <https://www.institutovalderrama.com/>. Consulta en agosto 2021.

#### 4.1.1.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Como mencioné, el director es el Dr. Valderrama médico neurólogo, magister en neurociencias y subespecialista en Neurogeriatría. Además, hay un asesor magister en gerontología.

<sup>26</sup> <https://www.institutovalderrama.com/>, consulta en agosto 2021.

<sup>27</sup> <https://www.linkedin.com/company/instituci-n-gerontotol-gica-dr-valderrama/about/>, consulta en agosto 2021.

#### 4.1.1.5 Cuestiones edilicias en general

La institución, siguiendo con los datos extraídos del sitio web de la misma, posee un multiespacio emplazado en una luminosa estructura edilicia, diseñada especialmente para satisfacer los diferentes niveles de complejidad asistencial, en forma personalizada y evolutiva.

Existen tres plantas con diferentes especializaciones de cuidados, una amplia terraza con jardín, sala de pantallas táctiles para estimulación, sala de kinesiología y gimnasia.

Además, el establecimiento cuenta con una estructura luminosa, con amplios ventanales que dan al exterior y sirven para integrar el espacio interior con el exterior.

### 4.1.2 Casa de Mayores

#### 4.1.2.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Casa de Mayores, de acuerdo con la página web oficial de la obra social Jerárquicos Salud<sup>28</sup>, es una residencia geriátrica que pertenece a dicha obra social, que cuenta con tres hectáreas de terreno y se encuentra ubicada en Sauce Viejo, a 15 km de la ciudad de Santa Fe. La misma se dedica a la atención y al cuidado de los adultos mayores, ofreciendo los servicios necesarios para su atención y cuidados.

Siguiendo con información de su sitio web, su objetivo y misión son los siguientes: “Nuestro objetivo es impulsar los vínculos interpersonales. Los abordajes Terapéuticos son llevados a cabo por un grupo de profesionales especializados en gerontología (Psicología, Kinesiología, Terapia Ocupacional, Nutrición, Medicina y Educación Física), junto al ejercicio de enfermería y asistentes de enfermería. Nuestra misión es dar cuerpo a una estrategia en común que actúe en todas las áreas en las que se desempeña el Adulto Mayor desde una Visión Integral que pone el foco en el Paradigma de Derecho de los mismos”.

Según la entrevista realizada y desarrollada en el Anexo 6 del presente trabajo, respondida por correo electrónico por la jefa del departamento de Casa de Mayores, a fines de diciembre del año 2021, la institución se fundó el 17 de diciembre del año 2005 y las personas involucradas en su creación fueron el presidente de la Mutual y la comisión directiva.

#### 4.1.2.2 Público objetivo

Según la noticia publicada en el diario El Litoral: “Casa de Mayores de Jerárquicos Salud, el lugar ideal para el bienestar de personas de la tercera edad”<sup>29</sup>(2021) y la información extraída de la entrevista mencionada previamente, como requisito, las personas deben ser mayores de 60 años, ser autoválidas o semi-dependientes.

---

<sup>28</sup> [http://www.jerarquicos.com/seccion\\_38\\_casa-de-mayores.html](http://www.jerarquicos.com/seccion_38_casa-de-mayores.html), consulta en agosto 2021.

<sup>29</sup> [https://www.ellitoral.com/institucionales/casa-mayores-jerarquicos-salud-lugar-ideal-bienestar-personas-tercera-edad\\_0\\_BWlQxejniX.html](https://www.ellitoral.com/institucionales/casa-mayores-jerarquicos-salud-lugar-ideal-bienestar-personas-tercera-edad_0_BWlQxejniX.html)

Además, deben estar física y mentalmente capacitadas para una pacífica convivencia, y no se admiten personas con consumos problemáticos, ni con enfermedades infectocontagiosas.

#### 4.1.2.3 Servicios que ofrece

Según la noticia mencionada, la institución ofrece atención en la vida diaria del paciente, alimentación saludable e higiene, además del acompañamiento de personal especializado que lleva a cabo diferentes actividades recreativas con los pacientes.

Los programas, de acuerdo con su sitio web oficial, que se realizan con los residentes se tratan de encuentros grupales e individuales, adaptados a las necesidades de cada uno de ellos y se organizan en habilidades sociales, estimulación multisensorial, estimulación física, estimulación cognitiva, estimulación artística, mindfulness, sabores nuestros y convivencia.

Según la entrevistada, este lugar: “Está preparado para prestar servicio social de casa residencial en régimen sustituto del domicilio”, y sus principales servicios son: hotelería, salud, calidad de vida, médico, profesionales especializados a disposición, emergencia, enfermería, cuidados personalizados, estimulación y recreación, alimentación saludable y acciones humanitarias.

Además, la entrevistada resalta que las actividades más valoradas por sus residentes son: “Eventos, festejos, talleres grupales (estimulación, integral, almuerzos, desayunos al aire libre), visita constante de sus familiares”. Por otro lado, también manifiesta que los horarios de apertura y cierre al público, antes de la pandemia, eran de 8:00 hs a 19:00 hs.

#### 4.1.2.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Como ya se mencionó, la institución pertenece a la obra social Jerárquicos Salud.

Continuando con información extraída de la página web oficial, el complejo posee un equipo interdisciplinario de profesionales: médico especialista en Geriátría, Lic. en Terapia Ocupacional, Lic. en Kinesiología, Lic. en Psicología, Lic. en Nutrición, Profesor de Educación Física y enfermeros profesionales con atención las 24 horas.

Por otro lado, hay personal de mantenimiento, lavadero, cocina, limpieza, administrativo, y asistentes geriátricos.

#### 4.1.2.5 Cuestiones edilicias en general

Según el sitio web, el edificio cuenta con dormitorios con dos camas, baño privado, calefacción y aire acondicionado, ventiladores de techo y sistema de llamadores individuales. Además, hay habitaciones especiales para personas autoválidas e independientes, con TV LED. Por otro lado, hay una sala de enfermería para primeros auxilios, un salón de usos múltiples con aire acondicionado donde funciona el comedor y la sala de recreación, descanso y esparcimiento, una sala de terapia ocupacional climatizada y con equipamiento terapéutico, amplias galerías, una pérgola de paseo, un quincho con asador para el residente y su familia, luz de emergencia a través de generador, una capilla y, un invernadero orgánico.

Según la entrevistada, a la fecha de la entrevista (julio 2021), la institución albergaba 32 residentes, manifestando que esa era su capacidad máxima.

**Figura 4.2: Fachada de Casa de Mayores**



Fuente: [http://www.jerarquicos.com/seccion\\_38\\_casa-de-mayores.html](http://www.jerarquicos.com/seccion_38_casa-de-mayores.html). Consulta en agosto 2021.

**Figura 4.3: Living, quincho y galerías de “Casa de Adultos Mayores de Jerárquicos Salud”**



Fuente: [http://www.jerarquicos.com/seccion\\_38\\_casa-de-mayores.html](http://www.jerarquicos.com/seccion_38_casa-de-mayores.html). Consulta en agosto 2021.

#### 4.1.2.6 Medios de promoción

De acuerdo con la jefa del departamento de Casa de Mayores, los medios de promoción más utilizados son: el boca en boca, la TV y las redes sociales. Además, manifiesta que los familiares cumplen un rol fundamental en el proceso de decisión de optar por vivir en este lugar y en su adaptación.

### 4.1.3 Pilares, Centro de Día para Adultos Mayores

#### 4.1.3.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Pilares, conforme la página web oficial de la UNL<sup>30</sup>, es un establecimiento privado llevado adelante por Eliana Martín, Florencia Mina y un grupo de profesionales de la salud, para la asistencia especializada de adultos mayores, ubicado en Monseñor Vicente Zaspé 3463 (ciudad de Santa Fe), de estadía diurna, es

<sup>30</sup> <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/pilares-centro-de-dia-para-adultos-mayores/>, consulta en agosto 2021.



decir, dentro de una franja horaria establecida durante las horas del día. El mismo tiene fines de rehabilitación psicosocial predominantemente, posibilitando que los adultos mayores sean contenidos afectivamente a través de la realización de actividades destinadas a mejorar su calidad de vida mediante personal capacitado para tal fin.

Este proyecto participó del proceso de preincubación desde octubre de 2011 en el Gabinete de Emprendedores de la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional del Litoral y se fundó en el año 2012. El mismo se origina como una alternativa entre la asistencia a domicilio y la institución geriátrica.

#### 4.1.3.2 Público objetivo

Según el sitio oficial de Yellow Place<sup>31</sup>, Pilares está dirigida a adultos mayores de 60 años que requieran asistencia especializada.

#### 4.1.3.3 Servicios que ofrece

Según la noticia publicada en la página oficial de la UNL en diciembre del año 2021, titulada: “Se inauguró el Centro de Día Pilares, preincubado en la FCB”<sup>32</sup>, se trata de una propuesta que nace como una alternativa entre la asistencia a domicilio y la institución geriátrica, mediante un programa de atención personalizada e interdisciplinaria.

**Figura 4.4: Actividades físicas en Pilares**



Fuente: [https://www.facebook.com/PilaresCentroDeDiaParaAdultosMayores/photos/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/PilaresCentroDeDiaParaAdultosMayores/photos/?ref=page_internal). Consulta en agosto 2021.

<sup>31</sup> <https://yellow.place/es/pilares-centro-de-d%C3%ADa-para-adultos-mayores-santa-fe-argentina>, consulta en agosto 2021.

<sup>32</sup> [https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/se\\_inaugur%C3%B3\\_el\\_centro\\_de\\_d%C3%ADa\\_pilares\\_preincubado\\_en\\_la\\_fcb](https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/se_inaugur%C3%B3_el_centro_de_d%C3%ADa_pilares_preincubado_en_la_fcb)

#### 4.1.3.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

De acuerdo a la noticia mencionada previamente, las diferentes actividades que se realizan, son monitoreadas por un equipo de profesionales: terapeutas, psicólogos, kinesiólogos, enfermeros, médico, nutricionistas, profesores de educación física, entre otros.

### **4.1.4 Los Tilos, Residencia para Adultos Mayores Rehabilitación**

#### 4.1.4.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Los Tilos - Residencia para Adultos Mayores, según su página web oficial<sup>33</sup>, es un hogar de ancianos con experiencia en atención geriátrica (siendo el mismo un geriátrico) en el que los residentes reciben un trato personal, cercano y afectuoso para que se sientan como en su propia casa. Las estadías pueden ser permanentes o transitorias. El mismo se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Fe, en Padre Genesio 1238.

#### 4.1.4.2 Público objetivo

Su sitio web hace alusión a adultos mayores de la tercera edad.

#### 4.1.4.3 Servicios que ofrece

Según la página oficial, brindan los servicios propios de un geriátrico.

#### 4.1.4.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

La página oficial de la institución menciona que la misma cuenta con personal altamente calificado y especializado en el trabajo con personas mayores, con el fin de brindarles un servicio de excelente calidad.

#### 4.1.4.5 Cuestiones edilicias en general

Su página web menciona que la infraestructura edilicia de la institución, fue construida en su totalidad conforme a las normas vigentes para la atención de adultos mayores. Teniendo la misma a disposición: espacios verdes, lugares de recuperación y solaz.

### **4.1.5 Centro de Día Boulevard**

#### 4.1.5.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Centro de día Boulevard, según su página de Facebook<sup>34</sup>, es un establecimiento ubicado en la ciudad de Santa Fe, de jornada diurna, que posee un equipo interdisciplinario con el fin de ofrecer una atención integral a pacientes y familiares.

#### 4.1.5.2 Público objetivo

Sus servicios están destinados a adultos mayores de 60 años, según información provista por personal de la institución a través del WhatsApp del Facebook de la institución en agosto 2021.

---

<sup>33</sup> <http://www.los-tilos.com/>, consulta en agosto 2021.

<sup>34</sup> <https://www.facebook.com/centrodediabolivard/>, consulta en agosto 2021.

#### 4.1.5.3 Servicios que ofrece

Como ya se mencionó, se presta una atención integral a pacientes y familiares. Entre las actividades que se desarrollan, según su Facebook, se pueden mencionar los talleres cognitivos, de música, arte y educación física. Trabajan en modalidad online y domiciliaria con entrega de cuadernillos personalizados.

**Figura 4.5: Festejo del día de la primavera (septiembre 2021) en el Centro de Día Boulevard**



Fuente: <https://www.facebook.com/centrodediaboulevard/photos/4763392463745489>. Consulta en septiembre 2021.

#### 4.1.5.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Según su página de Facebook, el establecimiento cuenta con los siguientes profesionales: terapeuta ocupacional, kinesiólogo, psicomotricista, un médico gerontólogo, musicoterapeuta, nutricionista y psicólogo.

### 4.1.6 La Juanita

#### 4.1.6.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Según la noticia de Aire Digital, titulada: “La Juanita: el sueño de vivir la adultez en contacto con la naturaleza y el campo”<sup>35</sup> publicada el 12 de noviembre del año 2021 escrita por Gastón Neffen, “La Juanita”, es una posada de campo temporal o permanente para adultos mayores. Está ubicada a 6 km de la ciudad de Santa Fe y surge como un espacio para el encuentro con la naturaleza, en tanto se desarrolló bajo el concepto de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

---

<sup>35</sup> <https://www.airedesantafe.com.ar/salud/la-juanita-el-sueno-vivir-la-aduldez-contacto-la-naturaleza-y-el-campo-n193411>

**Figura 4.6: Imagen satelital de “La Juanita”**



Fuente: <https://m.facebook.com/lajuanitaposada/>. Consulta en agosto 2021.

El dueño del lugar, cuya profesión es arquitecto, expuso en una entrevista realizada de forma presencial en el complejo en noviembre del año 2021 (ver Anexo 6), que este proyecto surge como consecuencia de un sueño personal, que es pasar los últimos años de su vida en una chacra, ya que desde muy pequeño sus padres poseían una y pasó muchos años de su niñez allí.

También detalló que, en sus inicios, el emprendimiento surgió como un salón de fiestas y que considera que fue un error, ya que, antes, durante y después de los eventos, todo quedaba “detonado” y nadie cuidaba el establecimiento.

Entonces, en el año 2019, empezó a considerar darle otro destino y le surgió la idea de un geriátrico, pero luego, con el tiempo, cambió de opinión porque él quería que la gente lo disfrute de manera vivencial. El arquitecto explica que “La Juanita”, permite vivir en el campo y hacer actividades vinculas al mismo.

El proyecto concretamente como posada para adultos mayores, fue relanzado en diciembre 2021, es decir que al momento en que realicé la entrevista (noviembre 2021), estaban con los preparativos previos a la apertura.

#### 4.1.6.2 Público objetivo

En la entrevista desarrollada, su dueño expone que no hay requisitos de edad para su ingreso, pero sí deben ser adultos mayores que disfruten la vida en la naturaleza y que presenten un certificado médico, manifestando que no poseen enfermedades preexistentes que demanden cuidados especiales.

Además, su dueño hace alusión a la firma de un contrato de adhesión donde se establecen ciertas reglas de convivencia.

Por otro lado, también expresa que cuando se toma la decisión de alojarse en un complejo como este, incide mucho ya sea un familiar, un amigo, los hijos, ya que es difícil que una persona tome esta decisión de forma solitaria.

#### 4.1.6.3 Servicios que ofrece

Tomando como referencia la noticia de Aire Digital, los servicios se planifican a partir de la demanda y a lo que cada residente desea hacer. Se plantean desde talleres literarios y de pintura, hasta yoga y caminatas. Además, hay muchas actividades que están vinculadas con la naturaleza. En el establecimiento hay caballos criollos, ovejas y gallinas. Hay una laguna central en la que se formó un ecosistema y a la que van las garzas, los biguá, los hocó y bandadas de cardenales. Por otro lado, se les puede dar de comer a los pacúes y a otras especies autóctonas. Además, la jardinería y la huerta orgánica es otro proyecto.

Adicionalmente, el arquitecto en la entrevista, hace énfasis en el desarrollo de actividades vinculadas al desarrollo cognoscitivo, actividades programadas por terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos, es decir, que estén orientadas a la salud.

También menciona que otro de los beneficios del lugar, además del contacto con la naturaleza y la cercanía a los centros urbanos, es la seguridad y la comodidad para estacionar.

Según el entrevistado, para un adulto mayor es indispensable cubrir las siguientes necesidades: buen descanso, buen comer, socialización y no vida sedentaria.

#### 4.1.6.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

La institución, según la entrevista mencionada previamente, cuenta con su dueño y director general y además se plantea, ya que se trata de un proyecto a concretar en el futuro al momento de la entrevista, poseer personal de acompañamiento en la realización de las distintas actividades (animadora y coordinadora), personal de limpieza, de cocina, y un casero que se encargue de las tareas de jardinería y mantenimiento.

#### 4.1.6.5 Cuestiones edilicias en general

Continuando con información extraída de la noticia mencionada previamente, existen habitaciones individuales con baño privado, otras para compartir y también pequeños departamentos con cocina para matrimonios y parejas.

Adicionando información obtenida mediante la observación directa que realice cuando se concretó la entrevista mencionada, el establecimiento posee 13 habitaciones, que pueden ser utilizadas de forma individual o de a dos, con una capacidad de 26 personas si se usan todos los cuartos con dos personas cada uno.

Se debe destacar que el lugar está diseñado por su dueño y construido en base a los requisitos para funcionar como un geriátrico, ya que esa fue la idea inicial, así como que se encuentra ubicado a una corta distancia de los principales centros de salud de la ciudad de Santa Fe.

El proyecto, además, va a sumar un spa -con jacuzzi y sala de masajes (en el primer piso frente a un gran ventanal que da al exterior) - y una pileta con quincho (ubicados en la parte lateral de la construcción). Los mismos, pude apreciarlos cuando recorrí el establecimiento.

Otro aspecto preponderante es que el establecimiento está diagramado desde la perspectiva de la sustentabilidad, con una planta de tratamiento de efluentes cloacales, un sistema de recolección de agua de lluvia -que la conduce a la laguna- y de riego para la huerta orgánica.

**Figura 4.7: Habitaciones de "La Juanita"**



Fuente: <https://m.facebook.com/lajuanitaposada/>

**Figura 4.8: Espacios comunes de "La Juanita"**



Fuente: <https://m.facebook.com/lajuanitaposada/>

#### 4.1.6.6 Medios de promoción

"La Juanita", según su dueño, se promociona a través de la radio y las redes sociales, y proyecta que, a futuro, cuando logre insertarse, por medio del boca en boca.

#### 4.1.7 Proyecto 3

#### 4.1.7.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

Según la entrevista presencial realizada a la directora de la institución en el mes de diciembre del año 2021 (ver Anexo 6), “Proyecto 3” abrió sus puertas a la comunidad el 2 de abril de 1998 en la ciudad de Santa Fe. La Fundación Bica respaldó su iniciativa y brindó su espacio para el desarrollo de las actividades durante el primer año, con una doctora al frente de la nueva institución. Allí comenzaron con algunos talleres y 70 estudiantes. Al finalizar ese año, llegaron a los 120 asistentes.

Se trató de un acontecimiento social-cultural a favor de una franja de la sociedad que pretendía insertarse en ella para su desarrollo integral, cuyo objetivo principal, según la directora, fue y es: el mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores y la posibilidad de crecimiento de sus potencialidades a través de la educación permanente. El proyecto surgió para visualizar una necesidad social, ya que los adultos mayores no tenían un lugar donde hacer sus actividades. Solían ir a estudiar a lugares donde los estudiantes eran más jóvenes, aprendía a otro ritmo y terminaban desertando.

La persona entrevistada, actual directora de la institución, es bioquímica y estudió todo lo vinculado con acompañamiento de personas a morir, pero según cuenta, cuando estaba estudiando todas estas cuestiones en la academia de medicina, se dio cuenta que en realidad no había que ayudar a morir a la gente, sino que había que ayudarlos a vivir. Por lo que se puso en contacto con la primera universidad ubicada en Paraná que depende de la UNER, llamada “Departamento de la Mediana y Tercera Edad”. A partir de ese entonces, se le ocurrió replicar la propuesta en Santa Fe.

El antecedente más conocido de Educación Permanente, de acuerdo a información proveída por la directora de la institución, se remonta a la década del 70 a nivel mundial. Tiene su origen en Francia y se propaga a toda Europa. Dos educadoras, una argentina y otra uruguaya, se inspiran en la idea y la recrean en sus lugares de origen, surgiendo dos líneas de Educación Permanente: los proyectos dependientes de universidades y las propuestas autónomas. En esta última se insertó esta institución.

En el año 2015, se mudaron a una casa más amplia, que es su domicilio actual en 9 de julio 3457, donde más de 600 personas participan en diferentes actividades.

Al mismo tiempo, comenzaron a establecer vínculos con entidades afines. En el 2000 se consolidaron como ONG y se integraron a la red de Universidades Abiertas de América Latina (RUA) que agrupa proyectos autónomos como este.

Según la entrevistada, Proyecto 3 posee, en el año 2021, con la UNL un acuerdo marco a partir del cual dictan conferencias virtuales dictadas por docentes de la institución. Además, la escuela superior de sanidad les envía terapeutas ocupacionales para que lleven a cabo pasantías, lo cual representa un gran aporte. Aquí se evidencia que el trabajo intergeneracional e interinstitucional es un aspecto sumamente importante al momento de trabajar en espacios para los adultos mayores, dándole primordial importancia a los recursos humanos.

Luego de más de 20 años lograron autoabastecerse y mantener su independencia, ya que “Proyecto 3” no depende de ningún organismo oficial ni privado y se autofinancia con sus propios recursos.

#### 4.1.7.2 Público objetivo

De acuerdo a la entrevistada, la propuesta está dirigida a personas mayores de los 50 años y no se requiere estudios previos.

#### 4.1.7.3 Actividades que se ofrecen

Según un folleto brindado por la entrevistada, se trata de una propuesta de aprendizaje permanente planteada en cuatro dimensiones posibles de crecimiento:

- El conocimiento de uno mismo
- La relación con los demás
- La integración con la naturaleza y el medio circundante
- El sentido trascendente de la vida

Los talleres se agrupan por áreas, como se detalla a continuación:

**CULTURA, REFLEXIÓN Y AUTOCONOCIMIENTO:** Espacios para compartir interrogantes, ejercitar la reflexión, descubrir potencialidades, ampliar puntos de vista, actualizar sabores, bucear en el mundo de la cultura.

**ARTE, EXPRESIÓN Y CREATIVIDAD:** un camino abierto a las distintas manifestaciones del arte. Un ámbito para descubrir y canalizar potencialidades a través de la música, el canto, el baile, la palabra, la línea. El color, la actividad manual y el movimiento.

**SALUD:** Talleres para renovar la mirada sobre la salud y generar recursos para mantenerla, estimulando capacidades, descubriendo posibilidades, practicando técnicas específicas y gimnasias adecuadas.

**IDIOMAS EXTRANJEROS:** El aprendizaje de lenguas extranjeras es una actividad cognitiva movilizadora y enriquecedora. El estudio y la práctica de nuevos códigos comunicativos ejercitan la expresividad y favorecen el acercamiento a otras culturas. Tres niveles de aprendizaje: básico, medio y conversación.

**INFORMÁTICA:** Puerta de acceso al mundo de la informática. Los viajes por el ciberespacio como una posibilidad de fácil alcance. La computadora y sus programas se convierten en una herramienta para nuestras vidas.

Esta es la propuesta de actividades, sin embargo, la entrevistada manifestó que ellos van adaptando las actividades a las demandas que van surgiendo en cada contexto. Por ejemplo, al momento de la entrevista, la implementación del aprendizaje del uso de celulares o talleres vinculados con la diversidad de género.



Respecto a los horarios, las actividades de la mañana comienzan a las 9 hs., y finalizan a las 11:30 hs. Luego, por la tarde, las actividades se desarrollan desde las 16 hs hasta las 19:30hs.

Los talleres mencionados previamente, duran una hora y media, por lo que, por cada turno hay dos actividades en paralelo. Esto les permitió tener hasta 42 talleres y planeaban para el año 2022 tener cerca de 63 talleres.

Sin embargo, su actividad no está limitada a la puesta en marcha de talleres, sino que sigue generando permanentemente otras vías de participación, cooperación e integración. Siendo las más significativas: la realización de actividades de extensión a la comunidad (curso de cuidadores domiciliarios, charlas en centros de jubilados, coros, entre otras); apertura a jóvenes estudiantes de terapia ocupacional, psicología, medicina y nutrición, interesados en conocer su propuesta; campañas solidarias (CANALE, MAMÁ CORAZÓN, CARITAS, etc.); muestras de actividades (pintura, dibujo, crochet, teatro, coro); ferias con la colaboración de docentes y alumnos (de platos, de libros usados, etc.); celebraciones, viajes culturales y actividades de esparcimiento; y trabajos interinstitucionales.

#### 4.1.7.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

La dirección actual (año 2023), como se mencionó previamente, está a cargo de una persona que es bioquímica y diplomada en gerontología. Establecieron que los miembros de la comisión directiva serían reelegibles cada dos años, siendo sus integrantes personas que cumplen la función de docente o alumnos, y siendo una función ad honorem. Ellos abren una convocatoria para que cualquiera que quiera colaborar se involucre.

Inscripto como empleado tienen una sola persona que es la secretaria, mientras que los 32 docentes que trabajan allí estaban, al momento de la entrevista, bajo la modalidad de monotributistas.

Respecto a los docentes, son especialistas dentro de su área, y, además, en “Proyecto 3”, deben hacer una capacitación en gerontología antes de comenzar y realizar diversos talleres durante el año.

En relación a las cuestiones a considerar para tratar con personas de este rango etario, según la entrevistada, se destacan: la tolerancia, escucha, sabiduría para manejar grupos, para vislumbrar cualquier tipo de inconveniente, ya sea físico (visual, auditivo, etc.) o personal, propuestas y cronogramas cortos.

Y un aporte valioso a rescatar de la entrevista, es que las mujeres prefieren los talleres reflexivos e introspectivos, es decir, de autoconocimiento; en cambio, el hombre, por lo general, prefiere los talleres vinculados al análisis político, de la realidad, es decir, temáticas vinculadas con el afuera.

#### 4.1.7.5 Cuestiones edilicias en general

Según la entrevistada, en relación a la capacidad de la institución: la cantidad máxima de alumnos que llegaron a tener es de 600 alumnos. Cuando aconteció la pandemia, lograron sostener 200 alumnos a través de la virtualidad y el año 2021 terminaron el año con 308 alumnos aproximadamente.

Respecto a la parte edilicia, cuenta con 8 espacios organizados en forma de aulas. Algunas de las mismas tienen sillas dispuestas en forma semicircular para ver los rostros de todos. Por otro lado, poseen aulas adaptadas para cada actividad. Por ejemplo, hay un aula para pintura, otra para el taller de informática equipada con 10 computadoras, una que posee un amplio televisor para ver películas, entre otras, y cada una tiene instalado un sistema de cañón y pantalla.

**Figura 4.9: Interior de un aula de "Proyecto 3"**



Fuente: <https://proyecto3.org/>

Por otro lado, hay un gran salón con capacidad para 50 personas y equipado con colchonetas para el desarrollo de actividades físicas.

En la institución no hay barreras arquitectónicas, lo que puede vislumbrarse en que hay baños adaptados a personas con discapacidad o dificultades de movilidad y hay rampas.

#### 4.1.7.6 Costos

Para inscribirse, se debe abonar una matriculación por única vez y luego una cuota básica según la cantidad de talleres en que se anote la persona. No obstante, según la entrevistada, si alguien no puede abonar, no es sinónimo de exclusión. Existe un sistema de becas o los interesados pueden ayudar con arreglos del lugar o se puede hablar y llegar a un acuerdo.

Según la bioquímica: "La gente te devuelve porque se siente cómoda, se siente bien. Y la otra cosa que siempre le decimos, es que, si de alguna manera ellos solucionan su problema económico, que nos lo digan para darle la beca a otro, y nos lo dicen".

Por otro lado, se realiza una evaluación para corroborar que la persona podría adaptarse fácilmente al lugar. Ella ejemplifica esta situación y explica: "Por ejemplo, nos ha pasado, que hay gente que insiste en poner a los padres acá. Por ejemplo, tiene un problema cognitivo, necesita un taller de memoria, acá los talleres de memoria son en grupo, no tenes un docente que atienda a una sola persona. Esta la otra instancia que es el centro día, entonces por ahí nosotros vemos que la persona sufre, no puede resolverlo, se siente distinto del grupo, el grupo se siente mal porque esa persona no se puede integrar.

Entonces, en esos casos tratamos de hablar con las familias y explicarles que este no es el lugar y le damos alternativas. Nosotros trabajamos con otras instituciones, como las otras instituciones también nos mandan gente que está en condiciones de venir acá. Es como una red. A esta altura hacemos redes de ir evaluando y darle la mejor condición a la persona. Para que la persona se sienta realmente bien”.

Este aporte se considera sumamente relevante, ya que el objetivo de este establecimiento es ofrecer un espacio donde las personas puedan realizarse a pesar de sus dificultades y limitaciones. Es decir, es un proyecto que va mucho más allá de aprender algo, se trata de una experiencia con pares que se encuentran en la misma sintonía.

#### 4.1.7.8 Medios de promoción

La institución tiene Instagram, página Web, Facebook, folletería. Pero, lo que más les funciona, según la profesional entrevistada, es el boca en boca.

#### 4.1.7.9 Opinión sobre la propuesta del presente trabajo

Este aporte de la entrevistada en relación a su opinión sobre la propuesta del presente proyecto lo considero muy valioso de transcribirlo:

A mí me parece fantástico, es algo que yo creo en un futuro, va a tener que suceder, porque hablando con gente no grande grande, de 65 para abajo, hablan mucho de irse a vivir con sus pares, pero tampoco hay que apartar a la gente, pero si crear condiciones para que la gente viva bien y cómoda.

Nosotros venimos de sociedades donde la familia era un rol fundamental, hoy hay mucha gente sola, porque lo han elegido o no tienen hijos, entonces hay muchas soledades que va a tener que darles cabida. Porque mientras esta la familia contenedora, es una cosa, pero cuanta gente de tu edad elige no tener hijos, entonces, ni pareja, toda esa gente va a estar sola, y nos necesitamos los unos a los otros, somos seres sociales por naturaleza, no puedes vivir solo y aislado, necesitas tus momentos de soledad, pero también la convivencia. No es fácil porque también depende de las edades de la gente. Lamentablemente en Argentina te jubilas y las condiciones no son las mejores, y nosotros todavía nos estamos jubilando bien, pero las generaciones futuras no se van a jubilar bien, porque no hay aportes, porque las cajas de profesionales se están vaciando. Los sistemas no están aguantando. Las jubilaciones no alcanzan para vivir. Argentina en este momento no es lo mejor y es triste.

Se considera trascendental vincular estos últimos comentarios con temáticas expuestas en el primer capítulo de este trabajo, donde se mencionó que la esperanza de vida ha ido aumentando y, adicionando lo que dice la entrevistada, ha cambiado la conformación de las familias tipos, existiendo mucha gente que decide o no puede ni tener hijos ni pareja, quedando sola. Sin embargo, todos somos seres sociales que necesitamos vincularnos con otras personas a lo largo de toda nuestra vida, es por eso que este tipo de emprendimientos colaboran con esta función de socialización de este segmento de la sociedad.

#### **4.1.8 Faroles**

##### **4.1.8.1 Ubicación, tipo de institución, fundación**

Según su página web de Facebook<sup>36</sup>, “Faroles” es un centro de día para adultos mayores ubicado en la ciudad de Esperanza, provincia de Santa Fe, cuya propuesta consiste en ofrecer una jornada creativa, reuniendo en un mismo lugar diversas disciplinas que intervienen para promover la autonomía y el bienestar de los adultos mayores. Según su directora, entrevistada de forma virtual en el 2021, se fundó en el año 2018.

##### **4.1.8.2 Público objetivo**

Según su directora, los requisitos para ingresar a la institución son: ser mayor de 65 años, aunque se contemplan ciertas excepciones ya que menciona la falta de otras ofertas similares en las cercanías, y además aclara, que pueden asistir personas con envejecimiento normal o patológico.

En diciembre del año 2021, momento en que se llevó a cabo la entrevista, había 46 personas que concurrían a la institución.

Por otro lado, la entrevistada aporta que los familiares son los que toman la decisión del ingreso del adulto mayor a la institución.

##### **4.1.8.3 Actividades que se ofrecen/Servicios que ofrece**

Las alternativas de estadía son dos: jornada simple o completa (doble turno).

Respecto a los horarios, al momento de la entrevista, eran de 9 hs. a 13 hs. y de 16hs a 20hs.

En relación a los servicios, la dueña enumera los siguientes: atención personalizada, estimulación integral al adulto mayor a través de propuestas grupales e individuales, acompañamiento al familiar del residente y trabajo en conjunto con profesionales y el entorno del concurrente.

Algunas de las actividades detalladas en su página de Facebook son:

- Expresión artística: un programa que estimula la creatividad, ayuda a la coordinación ojo - mano y a las prensiones.

---

<sup>36</sup> <https://www.facebook.com/farolescentrodedia/>. consulta en diciembre 2021.

Figura 4.10: Alumnos de “Faroles” en el taller de expresión artística



Fuente: <https://www.facebook.com/farolescentrodedia/>

- Programa de movilidad y marcha: Las caídas son un factor de riesgo que puede prevenirse con ejercitación: mente, cuerpo y entorno cooperando a nuestro favor.

Además, la directora de “Faroles”, hace mención sobre la importancia de ir adaptándose a las demandas de los concurrentes, variando las propuestas e intervenciones.

Por otro lado, destaca que las actividades más valoradas por los asistentes son las sociales, mientras que las cuestiones que más aquejan a los familiares de los adultos mayores son el sedentarismo y la soledad que conlleva a sus seres queridos transitar esa etapa de la vida.

#### 4.1.8.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

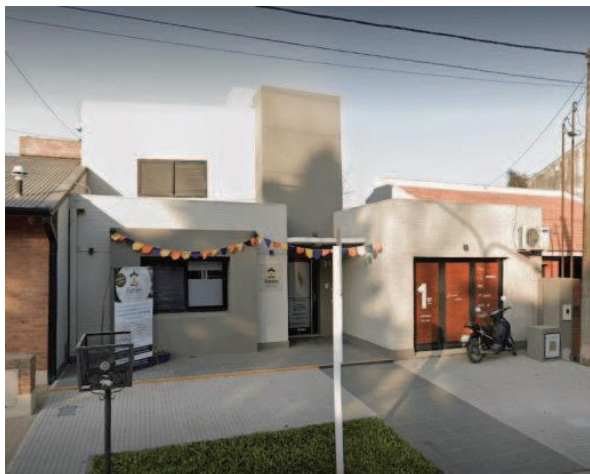
Continuando con la información brindada en la entrevista, la directora es la encargada de la dirección y no poseen empleados en relación de dependencia. Hay 17 profesionales de diferentes disciplinas que están bajo la modalidad de monotributistas y, además, están los talleristas de las distintas actividades como: yoga, teatro, música y gerocoaching.

Asimismo, la directora manifiesta que una de las cuestiones más relevantes para trabajar con adultos mayores, es “contemplar las subjetividades”.

#### 4.1.8.5 Cuestiones edilicias en general

Respecto a la cuestión edilicia, se trata de una amplia casa alquilada.

Figura 4.11: Fachada de “Faroles”



Fuente: <https://www.facebook.com/farolescentrodedia/>

#### 4.1.8.6 Medios de promoción

Los medios de promoción de “Faroles”, según la entrevistada son: “Referencias de los propios adultos mayores y familiares. Derivaciones médicas. Publicidad en medios de comunicación”.

#### 4.1.9 Centro de Día de Adultos Mayores Aires de Vida

##### 4.1.9.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

“Aires de Vida”, según su Facebook<sup>37</sup>, es un Centro de Día de adultos mayores, ubicado en Santo Tomé.

Este proyecto, según la entrevista realizada a una de sus dueñas en diciembre del año 2021 por medio de correo electrónico (ver Anexo 6), surgió en los años 2016 y 2017. Inicialmente se buscaba constituir un geriátrico, pero luego consideraron esta modalidad de trabajo más interesante.

Los horarios de apertura y de cierre de la misma son de 8 hs. a 12 hs. y de 14 hs. a 18 hs.

##### 4.1.9.2 Público objetivo

Según la entrevistada, la institución está destinada a adultos mayores y los requisitos previos para ingresar a la misma son documentación personal y una derivación médica en la cual se justifique la concurrencia de la persona al establecimiento.

##### 4.1.9.3 Actividades/Servicios que se ofrecen

En lo que respecta a las propuestas de estadía, según información relevada en la entrevista realizada, se pueden mencionar las siguientes:

Área médica: consiste en la actualización de diagnósticos, pronósticos y tratamientos; derivación y coordinación con otros servicios médicos especializados donde recibe atención el concurrente;

---

<sup>37</sup> [https://www.facebook.com/centrodediaairesdevida/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/centrodediaairesdevida/?locale=es_LA), consulta en enero 2022.

asesoramiento a familiares y profesionales; e información al equipo terapéutico sobre características de las patologías y cambios conductuales.

Área de Terapia Ocupacional: tomando como referencia el marco institucional centrado en la persona, los diferentes abordajes toman marcos de referencia específicos como son: el Modelo de la Ocupación Humana, Neurodesarrollo e Integración Sensorial.

La terapia ocupacional comienza con una etapa de exploración que se debe sostener a lo largo de todo proceso de los concurrentes. Este proceso tiene como objetivo el investigar un ambiente seguro, relajado, los objetivos, las actividades, las personas, habilidades y valores.

Área de Psicología: se realizan entrevistas individuales con la familia del concurrente. Además, se dictan talleres de reflexión y capacitación con familiares y profesionales, dándole especial relevancia a la integración de los nuevos concurrentes. Se busca desarrollar una visión integradora y en constante comunicación con los profesionales. También esta área abarca la organización y coordinación interdisciplinariamente de actividades integradoras entre familias, concurrentes y la comunidad en general.

Área de trabajo social: se busca ampliar todas las instancias posibles de socialización e incluir a las familias en todas las instancias institucionales. Se facilitan los nexos con instituciones públicas y/o privadas de la comunidad, y se busca acompañar a las familias en la realización de trámites y consultas.

Área física: se focaliza en lograr que el concurrente permanezca móvil sin dolor, tratando de evitar mayores deformaciones físicas, aprovechando las potencialidades de los asistidos, corrigiendo posturas y patrones patológicos, y logrando el mantenimiento de la amplitud articular y fuerza muscular.

Área artística: tiene como fin brindar posibilidades de exploración de intereses, habilidades y destrezas relacionadas a la música, a la plástica y a la expresión corporal.

Área de nutrición: su función principal es planificar y supervisar los menús de acuerdo a los requerimientos nutricionales de los adultos mayores. El centro de día cuenta con un servicio de catering, por medio del cual los concurrentes reciben el desayuno, una colación en el horario de la mañana y tarde, como así también almuerzo.

Según la entrevistada, los asistentes valoran la calidad humana, destacándose la contención, el respeto y el amor que se le tiene al adulto mayor. Respecto al rol de la familia, manifiesta que es fundamental en el desarrollo de actividades y su seguimiento, pero que en la mayoría de los casos se dificulta contar con ellos.

#### 4.1.9.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

A cargo de la dirección están la directora, que fue la persona entrevistada, y una doctora. La institución posee, además, 4 profesionales (terapistas ocupacionales, una psicóloga y kinesiólogos) y 3 cuidadoras/limpiadoras.

#### 4.1.9.5 Cuestiones edilicias en general

Siguiendo con información obtenida a través de la entrevista, la capacidad de la institución es de 80 personas en total, siendo 40 personas por jornada aproximadamente.

Respecto a las instalaciones, se trata de una casa que posee 3 salones de usos múltiples, 3 baños, 1 cocina, 1 oficina administrativa y 1 sala de reuniones.

#### 4.1.9.6 Medios de promoción

Los principales medios de promoción, según la entrevistada, son el boca en boca y las redes sociales. Sin embargo, también han recurrido a la folletería y a la radio.

### **4.1.10 Hogar Angelita**

#### 4.1.10.1 Ubicación, tipo de institución, fundación

“Hogar Angelita” es un geriátrico ubicado en la provincia de Entre Ríos, cuya fundación data del 2011.

De acuerdo con la página oficial del establecimiento<sup>38</sup>, antes de la fundación de la residencia geriátrica la familia Duarte habitaba esa casa para el cuidado de los padres de su dueño.

Esta circunstancia que atravesaron juntos, despertó en la esposa del hijo del dueño de la casa, un sueño en su vida, que era crear un lugar especial para cuidar a personas mayores. Y así, unidos el amor y la dedicación al profesionalismo, surgió en el año 2011 lo que hoy se conoce como “Hogar Angelita”.

#### 4.1.10.2 Público objetivo

Para poder asistir a “Hogar Angelita”, según información extraída de la entrevista realizada por correo electrónico a su dueña (ver Anexo 6) en febrero del año 2022, es requisito poseer más de 65 años y tener un responsable a cargo que responda por ellos.

#### 4.1.10.3 Actividades/servicios que se ofrecen

Respecto a los servicios y actividades que ofrecen, extraídos de su página oficial<sup>39</sup>, son los siguientes:

- Enfermería, 24 horas de 3 turnos, contando con profesionales y estudiantes de enfermería.
- Capellanía, dedican un momento al final del día para hablar de Dios, de su promesa esperanzadora y pacificadora.
- Laborterapia, donde se genera un espacio una vez a la semana para la ejercitación del aspecto cognitivo de sus pacientes.
- Gimnasia terapéutica, a cargo de profesores de educación física.

---

<sup>38</sup> <https://hangelita.com/nosotros>, consulta en enero 2022.

<sup>39</sup> <https://hangelita.com/nosotros>, consulta en enero 2022.



- Kinesiología, siendo un servicio tercerizado. Se evalúan las respuestas de los músculos, a través de la kinesiología, con el fin de identificar posibles desequilibrios en el organismo y así poder prevenirlos o corregirlos.

Respecto de estos dos últimos servicios, su directora manifestó en la entrevista que tienen proyectos de ampliar el edificio para tener más espacio para desarrollar las mismas.

- Psiquiatría, servicio tercerizado, que tiene por objetivo prevenir, evaluar, diagnosticar, tratar y rehabilitar patologías neurológicas.

- Lavandería.

- Servicio de desayuno, almuerzo y cena, y vinculado a ellos nutricionistas que asisten en estos servicios.

Respecto de los horarios, se dividen en tres turnos: de 6hs a 14hs, de 14hs a 22hs y de 22hs a 6hs; mientras que los horarios de visita son de 8hs a 20hs.

#### 4.1.10.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Los encargados de la dirección son: Sandra Maldonado (enfermera profesional y con estudios en geriatría), y Fernanda Botaro (médica gerontóloga).

Al comienzo, según su página web oficial ya referenciada, estudiantes de la Universidad Adventista del Plata (UAP), a cambio de un sueldo para solventar sus estudios, ayudaban con los primeros pacientes, y les servía para tener una primera experiencia más cercana del trabajo que la profesión demanda, teniendo como guía y supervisora a su fundadora.

Actualmente, dentro del equipo de empleados, hay enfermeros profesionales de grado y también profesionales con larga experiencia que desempeñan el rol de supervisores.

Al momento de la entrevista, la entrevistada mencionó que la institución poseía 8 empleados.

#### 4.1.10.5 Cuestiones edilicias en general

Según su dueña y administradora general, el establecimiento cuenta con capacidad para 14 huéspedes.

Si bien no se obtuvo información más precisa sobre las características del edificio, en las imágenes que se recabaron de su Instagram oficial, se puede observar que existen múltiples espacios comunes y un jardín para esparcimiento.

**Figura 4.12: Residentes de Hogar Angelita merendando.**



Fuente: [https://www.instagram.com/hogar\\_angelita/](https://www.instagram.com/hogar_angelita/)

**Figura 4.13: Actividades de lectura al aire libre en Hogar Angelita.**



Fuente: [https://www.instagram.com/hogar\\_angelita/](https://www.instagram.com/hogar_angelita/)

**Figura 4.14: Charlas al aire libre en "Hogar Angelita"**



Fuente: [https://www.instagram.com/hogar\\_angelita/](https://www.instagram.com/hogar_angelita/)

#### 4.1.10.6 Medios de promoción

Según la entrevistada, los medios de promoción son: el boca en boca y redes sociales.

## 4.2 Posibles lugares de emplazamiento del proyecto

A continuación, como se explicitó al comienzo del presente capítulo, se exponen los posibles lugares de emplazamiento del proyecto que se desarrollaran a continuación.

### 4.2.11 Club de Campo El Paso

#### 4.2.11.1 Datos generales

El Complejo Residencial El Paso, según su página web oficial<sup>40</sup>, se encuentra ubicado a metros de la Autopista Santa Fe Rosario, en el km 153, en la ciudad de Santo Tomé.

Se trata de un entorno rodeado de numerosos árboles añosos, con una cancha de golf de 18 hoyos y servicios fundamentales y en expansión. Se trata de la primera experiencia de Club de Campo en la provincia de Santa Fe entre fines de la década del 70 y principios del 80.

Figura 4.15: Foto exterior del "Club de Campo El Paso"



Fuente: <https://clubdecampoelpaso.com.ar/club/>

Según una entrevista realizada de forma presencial en oficinas del club house del country en noviembre del año 2021 a su intendente y a su gerente administrativa (incluida en el Anexo 6), la idea surgió del señor Ángel Malvicino, quien, junto con otras trece personas, formaron una Sociedad Anónima llamada "El Paso", con el objetivo de construir un club de golf con canchas de paddle y pileta de natación.

Según manifiesta el intendente, al momento de la entrevista hay dos personas jurídicas: el Consorcio del complejo residencial y el Club de Campo del Paso. El Consorcio de Propietarios, le otorga en comodato al Club el Campo de Golf, para que lo administre y explote, pero el Club tiene su propio estatuto y reglamento, con sus propias autoridades.

El club surgió en 1983, pero todo el emprendimiento comenzó a desarrollarse en la década del 70, con la adquisición de los terrenos, agrimensura y forestación, siendo una novedad para aquella época

---

<sup>40</sup> <https://clubdecampoelpaso.com.ar/club/>, consulta en noviembre 2021.

porque no existían emprendimientos de esas características en la zona, ni legislación para barrios privados.

Las construcciones comenzaron en el año 1998, año en el cual se construyeron seis casas aproximadamente, mientras que al momento de la entrevista existían 390 viviendas habitadas aproximadamente.

#### 4.2.11.2 Público objetivo

De acuerdo con los entrevistados, en la actualidad se está atravesando un cambio generacional, ya que los que actualmente practican golf, son los hijos de las personas que acompañaron en sus orígenes al fundador Malvicino.

A partir de 1998, lo más valorado por sus residentes, según los entrevistados, pasó a ser la seguridad y el estilo de vida tranquilo.

Además, manifiestan que hay normas de convivencia especificadas en el boleto de compraventa al momento de aceptar adherirse al reglamento de copropiedad y hay, también, un reglamento interno.

Por otro lado, a criterio del entrevistado, las personas que viven en el country son muy demandantes.

#### 4.2.11.3 Actividades/Servicios que se ofrecen

Lo que el complejo provee es energía eléctrica y agua potable. Los demás servicios, como fibra óptica, cable video, Direct TV, seguridad y gas natural, son tercerizados.

Además, los entrevistados explican que el complejo posee cloacas.

Por otro lado, otra de las prestaciones es el servicio de fumigación, que lo realiza una empresa tercerizada y, además, dentro del predio, hay gente preparada para hacer la fumigación, por ejemplo, para el control del dengue.

#### 4.2.11.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Según información extraída de la entrevista, respecto a los espacios comunes, el complejo tiene su propio personal, pero todo lo que se refiere a la cancha de golf y al club, tienen aparte su propio personal.

Además, destacan los entrevistados la importancia de las capacitaciones permanentes para los empleados con el fin de seguir protocolos de seguridad, por ejemplo, en casos de incendios o descomposturas de alguno de sus residentes.

#### 4.2.11.5 Cuestiones edilicias en general

Existe al momento de la entrevista un reglamento interno donde están las especificaciones técnicas, como ser retiros que hay que respetar, pendientes de los techos, entre otras cuestiones que cualquier persona interesada debe firmar al momento de realizar la adquisición de un terreno.

De acuerdo a información extraída de la entrevista, aquellos propietarios de lotes que deseen construir, previamente deben presentar un proyecto ante la consultora técnica quién analiza si se

corresponde con las especificaciones del reglamento. Respecto al diseño de las construcciones, dependerá del criterio de cada propietario.

Por otro lado, sólo se puede edificar el 40% de la superficie total del lote, si se desea edificar más se necesitan más lotes, siendo la mayoría de los lotes regulares de 20 x 40 m<sup>2</sup>.

Respecto a la cantidad de casas, al momento de la entrevista había 390 casas construidas aproximadamente, poseyendo el predio aproximadamente 120 hectáreas y 60 hectáreas que ocupa la cancha golf. El resto, una parte pertenece a espacios comunes, y el resto, casi un 35% o 40% es el loteo, que son 540 lotes inicialmente.

En relación a los espacios comunes, existe la propiedad exclusiva, que es el lote; así como el espacio común condicionado, que es lo que el consorcio le da en comodato al club para que haga la explotación social deportiva, es decir, la cancha de golf, el club house, la pileta, las canchas de fútbol, la cancha de tenis y la cancha de golf; y, por último, se encuentra el espacio común, que son las calles internas, la playa, la plazoleta y las rotondas. De acuerdo al intendente, para usar lo que se encuentra en el espacio común condicionado, existe un estatuto que estructura su utilización.

Vinculado con el reglamento interno ya mencionado, hay ciertos requisitos: para alquilar las viviendas (como por ejemplo presentar cierta documentación), para el ingreso de personal (jardineros, albañiles, pileteros, entre otros) al complejo (como ser: certificado de inscripción en AFIP, seguro, certificado de reincidencia, certificado de buena conducta, etc.), y para el cuidado de mascotas (se permiten hacer caniles o cerco domiciliario, y hay un censo de mascotas).

Además, el intendente comenta que hay dos grandes obras pendientes, que son el asfaltado de los 11km que abarcan las calles internas, que actualmente son de ripio; y, por otro lado, hay un proyecto de soterrado de cables para evitar la contaminación visual.

Además, hay una necesidad de cambio de las porterías, para hacerlas más grandes y tener entradas y salidas de visitantes y residentes diferenciadas, con el fin de agilizar los ingresos. Y, por otro lado, necesitan espacios que hoy no poseen, por ejemplo, lugares para mantenimiento, ya que a veces se utilizan terrenos baldíos o espacios comunes desocupados para hacer acopio de materiales o para poner las podas de árboles.

#### 4.2.11.6 Factores a considerar para el desarrollo de barrios privados para adultos mayores

Algunos de los aportes que considero relevantes retomar de la entrevista para la propuesta del desarrollo que se plantea en el presente trabajo que sugieren los entrevistados, son los siguientes:

- Respecto a los cuidados médicos, la entrevistada hace el siguiente comentario: “Sería importante poner un dispensario o enfermería de 24 hs”.
- En relación a la parte edilicia, destacan que la senda peatonal debería ser arbolada, ya que los días soleados podría afectar en mayor medida a los adultos mayores, y asfaltada para evitar posibles caídas. También sugiere la importancia de la construcción de un salón de usos múltiples donde

los residentes puedan hacer distintas actividades. Por otro lado, la encargada de administración sugiere prever en la construcción edilicia los cortes de luz, por lo que considera que podría ser mejor que las edificaciones sean de plantas bajas o que haya ascensores.

- En cuanto al traslado, la gerente administrativa, sugiere que debería ser por ejemplo un vehículo particular con horarios preestablecidos para que los residentes se puedan trasladar a distintos lugares, debido a que hay mucha gente que no maneja porque no puede o por distintas cuestiones. Ella menciona que, si bien hay colectivos públicos que llegan hasta el country, tienen un recorrido específico que quizás no le interesa al adulto mayor, por lo que considera que debería ser un medio de transporte más exclusivo que contemple los requisitos propios de los adultos mayores.

- La administración del lugar también debería ser un aspecto a considerar, ya que en la práctica los entrevistados ven que la mayoría de los adultos mayores no están habituados a las redes y prefieren la interacción con otras personas cara a cara y no virtualmente. Proponen, en este sentido, que la atención debería ser más personalizada.

- Considerar las diferencias de género. El intendente, tomando como base lo que ve diariamente en el complejo, observa que las mujeres suelen ser más sociables que los hombres, y que sería importante la existencia de un grupo de animación o coaching.

- Respecto a la localización, la entrevistada cree que debería ser en la zona de los countries, en áreas lejanas a las villas, ya que el adulto mayor suele ser más vulnerable a robos y ataques.

- Otro aporte que realizan los entrevistados es la importancia de personal calificado que les brinde atención permanente, siendo la soledad un aspecto que debería considerarse en la presente propuesta. Y el entrevistado, en relación a este aspecto, expone que Angel Malvicino, tenía la idea de hacer un edificio con tejas rojas, con la idea de desarrollar un lugar como Puigari, un geriátrico, el cual tuviera conexión con El Paso.

#### **4.2.12 El Pinar Country Club**

##### **4.2.12.1 Datos generales**

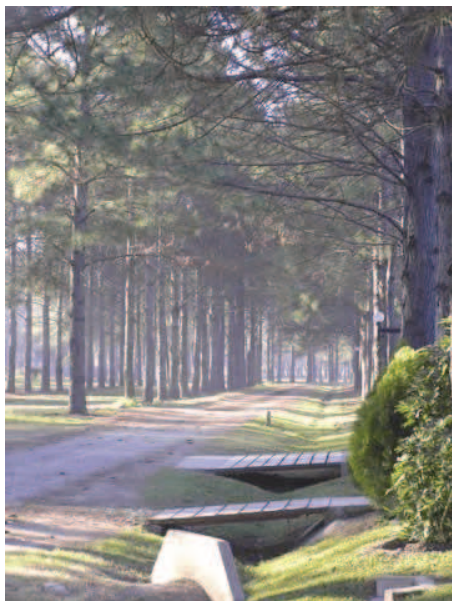
Club “El Pinar”, según su página oficial<sup>41</sup>, es un parque de 34 hectáreas, que se encuentra a 5 minutos de la ciudad de Santa Fe, a 10 minutos del Aeropuerto Sauce Viejo y a 30 minutos de Paraná y Esperanza.

El mismo posee más de 20.000 forestales y plantas que constituyen una reserva faunística y vegetal.

---

<sup>41</sup> <http://www.clubelpinar.com.ar/>, consulta en noviembre 2021.

**Figura 4.16: Flora de El Pinar Country Club.**



Fuente: <http://www.clubelpinar.com.ar/recorrido-virtual.php>

El barrio surgió, según la entrevista realizada de forma personal a la hija del dueño del complejo, quien es la encargada de la administración del country en noviembre 2021 (ver Anexo 6), a mediados de los años 80 y el fundador fue el señor Mario Scheyer y Miriam Rosemberg, su esposa.

#### 4.2.12.2 Público objetivo

La edad promedio de los residentes, según la entrevistada, es de 45 años, y suelen ser personas profesionales de clase media.

Además, agrega que lo que más valoran del complejo sus residentes es la seguridad, la forestación y la seguridad jurídica que transmite al hacer entrega de los títulos de escritura.

Respecto a lo que más aqueja a los residentes, la entrevistada menciona que existe una contradicción en los residentes en lo que respecta a los reclamos: “Lo que más se quejan, es cuando les llega una multa por incumplimiento de las reglas que ellos aceptaron y que ellos valoraron al momento de ingresar a el country”. Algunos ejemplos son las multas por pasear perros sin correa o por exceso de velocidad, que forman parte del contrato cuando ingresan a vivir allí.

#### 4.2.12.3 Actividades/Servicios que se ofrecen

Los principales servicios que posee el country según la entrevistada, son: recolección de residuos, mantenimiento de zonas comunes, tanto de piletas como de canchas. Además, según su página web oficial, hay agua corriente con control sanitario, gas natural, energía trisfásica sub-terránea (estación transformadora dentro del country) y telefonía con sistema Centex.

Respecto a los espacios comunes, según la página oficial del country, son: calles y avenida (8.400 metros con pavimento rural y tránsito permanente), 4 plazas y plazoletas, parques infantiles, 2 piletas con

solarium, 3 canchas de tenis, canchas de fútbol, cancha de papi-fútbol, bochas, quincho elevado con asador, asadores en un sector del jardín, sede social, galerías, jardines, vestuarios y pista aeróbica.

A futuro, agrega la entrevistada, se planea que la EPE acepte la instalación que es propia de “El Pinar” para que ellos la administren, así como la realización del tendido de fibra óptica en todo el barrio para proveer de internet a todos los residentes.

Además, tomando información de la entrevista, todos los residentes tienen acceso a las instalaciones comunes, ya que todos los socios son en parte propietarios de esas zonas comunes. Respecto a las canchas, existe una comisión de tenis que organiza todo.

Respecto a otras actividades: “Las actividades que se desarrollan son las que contratan los mismos socios, ya sea deportivas, fútbol, clases de inglés”, explica la hija del dueño del country.

Si alguno de los socios desea proponer una actividad, debe proponerlo ante la administración, y dicho socio debe hacerse cargo por ejemplo de obtener el seguro del profesor que dicte la actividad y de los requisitos particulares de cada propuesta.

#### 4.2.12.4 Organización de la institución en términos de empleados/directivos

Como se mencionó previamente, su fundador fue el señor Mario Scheyer y Miriam Rosemberg, su esposa, y como administradora general está a cargo su hija, persona a la cual realicé la entrevista.

Respecto al resto de los empleados, deduzco por los servicios que presta, que hay personal de custodia en la entrada principal y de mantenimiento de las áreas comunes.

#### 4.2.12.5 Cuestiones edilicias en general

A fines del año 2021, la administradora general del country, manifestó que había aproximadamente 300 viviendas, siendo este número una aproximación, ya que hay personas que poseen 2 o 3 terrenos. Dichos terrenos, en promedio, miden 540 m<sup>2</sup>.

El requisito para construir es el cumplimiento de lo que dispone la municipalidad de Santo Tomé, existiendo al mismo tiempo los que son propios del country. Se realiza un control de las superficies máximas y de los retiros, pero el estilo de construcción es libre de elección, como así también la empresa constructora o el arquitecto a contratar.

#### 4.2.12.6 Factores a considerar para el desarrollo de barrios privados para adultos mayores

La hija del dueño del country y persona entrevistada, manifiesta que cada vez la población tiene una mayor expectativa de vida, y que sería relevante el desarrollo de la propuesta que plantea el presente trabajo en un espacio verde y que cuente con personal de apoyo, como ser enfermeros a su disposición.

### **4.3 Reflexiones finales del entorno.**

Tomando como eje el primero, segundo y tercer objetivo específico, los cuales buscaban explorar y describir las tendencias actuales de viviendas de adultos mayores a nivel mundial, así como describir el



mercado actual de residencias y complejos habitacionales para adultos mayores en Argentina y Santa Fe, el objetivo de este capítulo fue realizar el análisis estratégico externo.

Tomando en consideración la descripción detallada previamente, se considera importante retomar algunas variables relevantes para dar cuenta de las 5 fuerzas de Porter (1979) en el análisis externo: la intensidad de la rivalidad existe, la amenaza de potenciales entrantes, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la amenaza de productos sustitutos.

En este sentido, retomando la finalidad que tienen los complejos habitacionales en el exterior, allí se observa que en su generalidad los mismos ofrecen propuestas destinadas a un público objetivo que desean una vida independiente y activa, combinado con otra propuesta para aquellos que requieran una vida asistida, es decir, la oferta de los mismos está destinada tanto para adultos mayores que quieran una vida en comunidad con altos niveles de comodidades y servicios, como para aquellos que requieran cuidados especiales.

Los estándares de los servicios brindados e instalaciones son de los más altos con el fin de satisfacer a un público exigente en cuanto a calidad y eficiencia y con un alto poder adquisitivo. Para brindar los mismos, se requiere personal altamente calificado, a disposición las 24hs del día y grandes espacios comunes. La gran mayoría, como se ha detallado, hacen hincapié en el desarrollo y en la propuesta de actividades recreativas, culturales, de relajación y de salud. Por otro lado, muchos de los establecimientos suelen estar emplazados en lugares que ofrecen grandes espacios al aire libre, rodeados de vegetación o en las cercanías de parques. En cuanto a las condiciones edilicias, suelen ser viviendas de 2 o más dormitorios, equipados con mobiliario y electrodomésticos de lujo, con cochera privada y confeccionados con materiales de alta calidad y diseño.

A nivel nacional, la oferta suele ser más limitada y los altos estándares no se equiparan a los que existen en los complejos habitacionales internacionales seleccionados. Sin embargo, los mismos ofrecen una propuesta completa para adultos mayores con un poder adquisitivo medio/alto que deseen vivir una vida independiente en comunidad y seguros. Los mismos ofrecen múltiples servicios recreativos y espacios comunes, como ser: biblioteca, comedor, sala de películas, salón de gimnasio, pileta cubierta, grandes espacios verdes, entre otros. En relación a las condiciones edilicias, tomando como referencia los lugares analizados, todos ofrecen adaptaciones arquitectónicas a los requisitos de adultos mayores. Los establecimientos relevados en este trabajo fueron: dos edificios de departamentos y un barrio privado. Por otro lado, cabe destacar que, en Argentina, a pesar de haber mencionado tres establecimientos (sin tener en cuenta en el análisis de las residencias/complejos en Santa Fe y alrededores) que cumplen con funciones similares, aún es un nicho de mercado incipiente.

Sin embargo, posicionándonos en la ciudad de Santa Fe y alrededores, no existe un espacio, con excepción de la propuesta de "La Juanita", que contemple a la persona de la tercera edad desde una perspectiva integral, enfocada en la diversión, la calidad de vida y la salud, sino más bien experiencias

focalizadas especialmente en el cuidado, que intentan ser integrales, pero que son en su mayoría centros de día o geriátricos. En conclusión, no existe en Santa Fe y alrededores en la actualidad gran competencia respecto a la propuesta que plantea el presente trabajo, en tanto el público y el servicio que brindan no se encuentra dirigido a personas autoválidas de la tercera edad, de una posición económica alta, que busquen vivir en un complejo habitacional no enfocado exclusivamente en el cuidado, sino que están enfocados solamente al cuidado de la persona.

Por lo tanto, analizando la rivalidad existente mencionada por Porter, se trataría actualmente de una rivalidad menos directa en su generalidad, salvo “La Juanita” que sería una rivalidad de tipo directa respecto de la propuesta que plantea el presente trabajo.

Por otro lado, las amenazas de potenciales entrantes, hasta el análisis realizado, parecen ser bajas si se desea cumplir con altos estándares, ya que se requiere una gran inversión en estructuras edilicias adaptadas a las necesidades físicas del público objetivo y gran cantidad de personal calificado tanto para satisfacer cuidados vinculados a la salud, como para ofrecer servicios vinculados con comodidades o esparcimiento. No obstante, tomando como marco la teoría del apartado de “Gestión de empresas - Reconocimiento de una oportunidad de negocio”, se trataría de la identificación de una oportunidad empresarial, ya que se evidencian cambios en los estilos de vida de la sociedad, un aumento de la esperanza de vida y el desarrollo del sector servicios en cuanto a los nuevos conocimientos e investigaciones vinculados con el cuidado y mejora de la calidad de vida de adultos mayores. Por lo que, tomando como referencia este último aporte, la amenaza de la entrada de potenciales prestadores, podría ser muy factible.

Respecto al requisito de personal altamente calificado, lo vincularía con la variable de Porter del poder negociador de los proveedores. Siendo en este caso una cuestión no menor a analizar, ya que, retomando las características mencionadas previamente de cada uno de los establecimientos relevados, es condición necesaria la capacitación y experiencia exhaustiva de los cuidadores y administradores de estos complejos. Además, es necesaria la disposición de personal vinculado con tareas de mantenimiento y transporte.

Respecto al poder negociador de los compradores, al tratarse de una propuesta apuntada a un público objetivo de alto poder adquisitivo, podría inducirse que sería alto dada la poca cantidad de clientes que podrían acceder a estos servicios. Este aspecto será retomado en el capítulo V.

Finalmente, respecto a la amenaza de ingreso de servicios sustitutos, podría mencionarse el desarrollo de nuevos centros de día o geriátricos.

Como se anticipó al comienzo del presente capítulo, se aplicará seguidamente el análisis del modelo de los cinco pasos del proceso de marketing de forma abreviada y tratando de destacar las cuestiones más relevantes de cada paso, de acuerdo a Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), para crear

valor y obtenerlo a partir del cliente, con el fin de determinar en qué consiste la propuesta planteada bajo estudio a las personas encuestadas en el capítulo V.

**Primer paso del modelo: Comprender el mercado y las necesidades y los deseos de los clientes.**

Retomando la teoría expuesta en el marco teórico, en este primer paso los especialistas en marketing deben entender las necesidades humanas que se manifiestan a través de deseos, y cuando dichos deseos están respaldados por un poder de compra, se transforman en demandas que son satisfechas a través de las ofertas del mercado, y por medio de la interacción entre esa oferta y la demanda, surgen los intercambios.

Para el análisis de dichas necesidades, se aplica la pirámide de Maslow que las clasifica de forma escalonada en: fisiológicas o básicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización.

Tomando como referencia los establecimientos analizados, se determina que la propuesta que se plantea en este trabajo de un proyecto habitacional de lujo para adultos mayores pretende satisfacer una necesidad de tipo social, ya que se trata de personas que pertenecen a un mismo grupo social, es decir, personas mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores con un poder adquisitivo medio-alto que comparten intereses y preocupaciones comunes propias de la edad y del lugar en el que residen, y que desean buscar, desarrollar y vivir dichas afiliaciones.

**Segundo paso - Diseñar una estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente.**

Luego, de acuerdo a el modelo de los cinco pasos de Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), se debe diseñar una estrategia centrada en crear valor para el cliente y para eso hay que responder a quiénes estará destinado el servicio, y con el fin de responder a este interrogante, se divide el mercado en segmentos de clientes y luego, se determina el mercado meta, seleccionando a aquellos clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable.

Las variables que se aplicarán para segmentar la propuesta bajo análisis son:

\*Segmentación geográfica: personas de la ciudad de Santa Fe y alrededores.

A partir de dicha segmentación, considero oportuno destacar algunos de los aspectos más valorados por los residentes de los countries relevados previamente, como potenciales lugares para el desarrollo de la propuesta del presente trabajo, localizados en la ciudad de Santo Tomé: seguridad, disposición de amplios espacios verdes, estilo de vida tranquilo, y seguridad jurídica.

\*Segmentación demográfica: hombres y mujeres mayores de 55 años con un poder adquisitivo medio-alto.

\*Segmentación psicográfica: personas activas y sociables que busquen el desarrollo de lazos e interacción con otras personas que estén en su misma situación.

Una vez definida la segmentación, es necesario decidir cuál será su mercado meta, en este caso, es un mercado nicho, es decir personas mayores de 55 años o mayores autoválidas de la ciudad de Santa

Fe y alrededores con un poder adquisitivo medio-alto. Siendo una propuesta dirigida hacia un mercado nicho, ya que aún tiene un desarrollo incipiente en la locación y con los estándares con los que se plantea.

La forma en que se diferenciará y posicionará en el mercado, será mediante la siguiente propuesta de valor: más por más, ya que se pretende ofrecer un servicio con los más altos estándares y a un precio que lo permita sostener, es decir, elevado.

### **Tercer paso - Elaborar un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior.**

Siguiendo con el tercer paso del modelo de los 5 pasos de Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), se pretende transformar la estrategia de marketing en acciones concretas, que consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, las variables de marketing controlables por la compañía para llevar a cabo su estrategia de marketing.

En este punto se retoma el análisis de Douglas Cardona (2016), en su artículo “Las 7 P’s del marketing de servicios”, en el cual manifiesta que es importante adicionar otras variables, además de las utilizadas para los productos, al estudio de los servicios, dadas sus características particulares: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad.

- **Producto/Servicio**

Servicio que plantea ofrecer una experiencia integral en un complejo residencial de lujo ubicado en la zona de los countries de la ciudad de Santa Fe o alrededores con amplios espacios verdes, sendas asfaltadas con barandas, red extendida de luces y casas o departamentos particulares disponibles para comprar o alquilar de planta baja, todo adaptado y dirigido a adultos mayores de 55 años o más, autoválidos, ofrecido principalmente través de los siguientes elementos intangibles: cuidado personalizado del adulto mayor considerando las características propias de la edad, propuestas de menús adaptados a la necesidad de cada residente siguiendo los lineamientos de un nutricionista, actividades recreativas (baile, computación, taller de lectura, salidas culturales, entre otras) sujetas a las propuestas de los interesados y coordinadas por un grupo de animadores, actividades vinculadas con la salud física dictadas por profesionales de la salud, servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones a diario, enfermería disponible las 24 horas, sistema y personal de seguridad 24 horas, servicio de internet ilimitado, servicio de transporte particular, entre otros. Respecto a las instalaciones, además de las residencias mencionadas, el complejo ofrecerá patios exteriores con piletas de natación con barandas y con las adaptaciones necesarias para adultos mayores, biblioteca, supermercado, templo, canchas de fútbol, tenis y bochas, salones de usos múltiples, cine, restaurante y zona de comercios varios.

- **Precio**

Valor que debería incluir el monto correspondiente al alquiler o compra de cada vivienda, los servicios asociados al establecimiento (seguridad, mantenimiento, luz, gas, internet, etc.), servicios del transporte, servicios de atención personalizada y diaria, suma destinada a los profesionales que trabajan

en el complejo y un saldo para cubrir los costos de los alimentos y la diagramación de cada dieta particular. El precio sería elevado en concordancia con los altos estándares que se pretenden ofrecer. Sin embargo, este apartado no será desarrollado en mayor profundidad, ya que es un aspecto que merece un análisis más complejo que excede el presente trabajo, vinculado con la creación de un negocio.

- Plaza

Agentes inmobiliarios especializados en adultos mayores, publicidad en línea, participación en ferias y eventos vinculados al sector, y alianzas con instituciones interesadas.

- Promoción

Redes sociales, radios, periódicos locales, y a medida que el proyecto esté en marcha, el boca en boca.

- Procesos o procedimientos

Algunos de los procesos o procedimientos que podrían definirse, pero que van más allá del estudio del presente trabajo, son:

Procesos de admisión: solicitud del interesado, evaluación de su situación médica actual y firma de contrato.

Servicios médicos y de atención personalizada: coordinación de servicios médicos, programación de citas, gestión de medicamentos y comunicación efectiva con los residentes y familiares.

Servicios de tareas varias: procesos vinculados con el ofrecimiento de servicios del área de limpieza, mantenimiento, seguridad, alimentación y organización de actividades. Estos procesos incluyen la asignación y gestión del personal para cumplir con las demandas de los residentes.

Programas y actividades recreativas: gestión de la planificación, coordinación y ejecución de programas y actividades recreativas que fomenten el bienestar y la socialización de los residentes.

Canales de comunicación: procesos vinculados con la transmisión de novedades del complejo y de fomentar la participación de los habitantes del complejo y sus familiares, incluyendo: boletines informativos, reuniones semanales, encuestas de satisfacción y reportes semanales a disposición y en lugares visibles al alcance de todos.

Análisis y canalización de quejas: disponibilidad en determinados días y horarios del área de administración general en el complejo que se encargue de recibir las quejas de sus residentes o familiares y que las transmita a su personal directivo para lograr una solución viable.

- Evidencia física: instalaciones ubicadas en la zona de los countries diseñadas con altos estándares de calidad. Diagramadas considerando las características propias de la edad, como ser: viviendas solo en planta baja, equipadas con electrodomésticos de alta calidad, de uno o dos cuartos, sin barreras arquitectónicas, sendas asfaltadas y con gran cantidad de bancos a su disposición. Además, el complejo estaría rodeado de grandes espacios verdes, siendo monitoreado las 24 horas al día.

- Personas: personal altamente calificado vinculado con el cuidado y el entretenimiento de adultos mayores, y con una actitud positiva, alegre y entusiasta. Además del personal de mantenimiento de las instalaciones, custodia, transporte, cocineros y nutricionistas, y de los encargados de la coordinación del establecimiento en general.

**Cuarto paso: Involucrar a los clientes, establecer relaciones redituables y lograr el agrado del cliente.**

Siguiendo con los pasos de Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), el cuarto paso implica involucrar a los clientes.

Para lograr este paso, teniendo en cuenta que se está analizando un proyecto potencial, considero relevante en primera instancia realizar la presente investigación de mercado con el objetivo de entender las necesidades, preferencias y expectativas en relación con los servicios y experiencias del potencial público objetivo. Además, considero relevante darles participación a los interesados (futuros residentes o familiares), por medio de la recolección y la apertura de sus ideas y sugerencias sobre las características del complejo, las viviendas, las instalaciones, los servicios a brindar, entre otras.

Luego, si el proyecto se concreta, podría realizarse un evento de preapertura con el fin de mostrar las instalaciones y principales servicios, con el fin de permitir a potenciales residentes y a sus familiares, interactuar con el personal y recorrer el complejo.

A partir del análisis, la definición y la caracterización, realizada previamente sobre la propuesta que se pretende estudiar y proponer al público objetivo, en el siguiente capítulo se analizará la respuesta de potenciales y posibles interesados.

## **CAPÍTULO V: COMPLEJO HABITACIONAL: DEFINICIÓN DEL MERCADO META Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

### **5.1 Análisis del mercado meta**

Una vez realizado el relevamiento de las propuestas habitacionales destinadas a adultos mayores a nivel mundial, a nivel nacional y más específicamente en la ciudad de Santa Fe y alrededores, se definió un nuevo modelo de negocio potencial a desarrollar en la ciudad de Santo Tomé, en la zona de los countries con amplios espacios verdes y con las medidas necesarias para que sus residentes se sientan seguros. Dicho modelo analizado y definido en las conclusiones del capítulo anterior consiste en un complejo habitacional de lujo para adultos mayores de 55 años que ofrece una propuesta integral, es decir, considerando la salud mental, física y emocional de sus residentes, destinada no específicamente al cuidado, como la mayoría de los emprendimientos estudiados en la ciudad de Santa Fe y alrededores, sino que más bien al disfrute y al entretenimiento en dicha etapa de la vida de las personas. Esta propuesta ofrece casas o departamentos particulares para alquilar o comprar adaptados al público objetivo; una amplia oferta de actividades, tales como: baile, computación, taller de lectura, salidas culturales, entre otras. sujetas siempre a las demandas de los interesados; e instalaciones dentro del complejo con el fin de lograr el disfrute y la satisfacción de necesidades, como ser: piletas de natación, supermercado, salones de usos múltiples, etc.

A partir de la mencionada propuesta, se realizaron encuestas al potencial mercado meta frente al desarrollo y a la posibilidad de la concreción de dicho proyecto.

En base a los resultados obtenidos en estas encuestas, se intentó responder a los siguientes objetivos específicos: analizar una proyección de la demanda a partir del análisis del mercado, definir el perfil del consumidor y definir qué aspectos debería cubrir el servicio para satisfacer al potencial cliente. Dichos objetivos se vinculan con los siguientes aspectos teóricos desarrollados en el capítulo II:

- Importancia de tener una estrategia según Melisa A. Schilling (2020). El proceso de desarrollo de nuevos productos/servicios de una empresa, debe intentar maximizar la probabilidad de que los emprendimientos sean técnica y comercialmente exitosos. Para lograr ambos, una empresa requiere: comprensión profunda de la dinámica de la innovación, una estrategia de innovación bien elaborada y procesos de implementación bien diseñados.

Según la autora, para tal fin, las empresas ayudan a modelar las expectativas del mercado objetivo, desarrollando e introduciendo productos/servicios que van más allá de las exigencias del mercado. En el caso de la propuesta bajo estudio, se intentará definir las expectativas de dicho mercado objetivo y superarlas partiendo de una propuesta definida a partir de las ofertas existentes hasta el momento en el mercado.

- Retomar la importancia de realizar un análisis estratégico del entorno externo e interno de la empresa en base a los aspectos definidos por Porter para tal fin.

- Obtener un análisis superador y adaptado al público objetivo de las 7 P's del marketing de servicios de Douglas Cardona (2016).

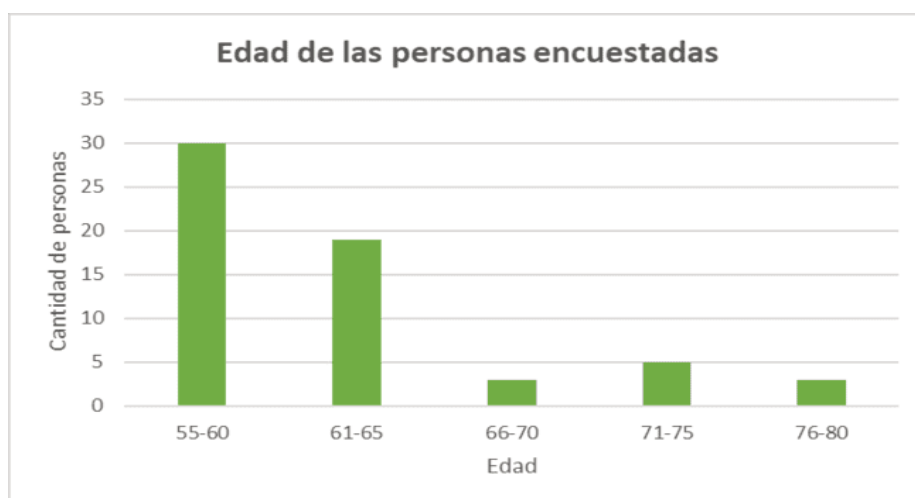
### 5.1.1 Descripción general de los encuestados

El objetivo del presente apartado es describir el perfil de los encuestados, así como identificar algunas variables que permitan reconocer su nivel socioeconómico, a fin de reconocer si responden al segmento de población relevante para el proyecto del establecimiento.

- Edad

La mayor cantidad de personas que respondieron la encuesta tienen entre 55 y 60 años (50% de las personas). Además, como se observa en la figura que se muestra a continuación, los que respondieron fueron personas de entre 55 y 65 años, siendo considerablemente menor el número de encuestados de entre 66 y 80.

Figura 5.1: Edad de las personas encuestadas



Fuente: elaboración propia.

- Lugar de residencia actual

Como ya se hizo referencia al principio del capítulo en desarrollo, las personas encuestadas fueron de la ciudad de Santa Fe y alrededores, ya que el complejo que se plantea está dirigido a habitantes de esta zona.

Como se puede apreciar en el gráfico que se expone, la mayoría de los encuestados son de la ciudad de Santa Fe (72%), seguidos por los de la ciudad de Santo Tomé (10%), encontrándose en esta



última la mayoría de los countries de la zona. Luego, se posiciona San Carlos Centro (8%), seguido de Paraná (5%), Diamante y Coronda (ambas 2%), y, por último, San José de Rincón (1%).

**Figura 5.2: Lugar de residencia actual de los encuestados**

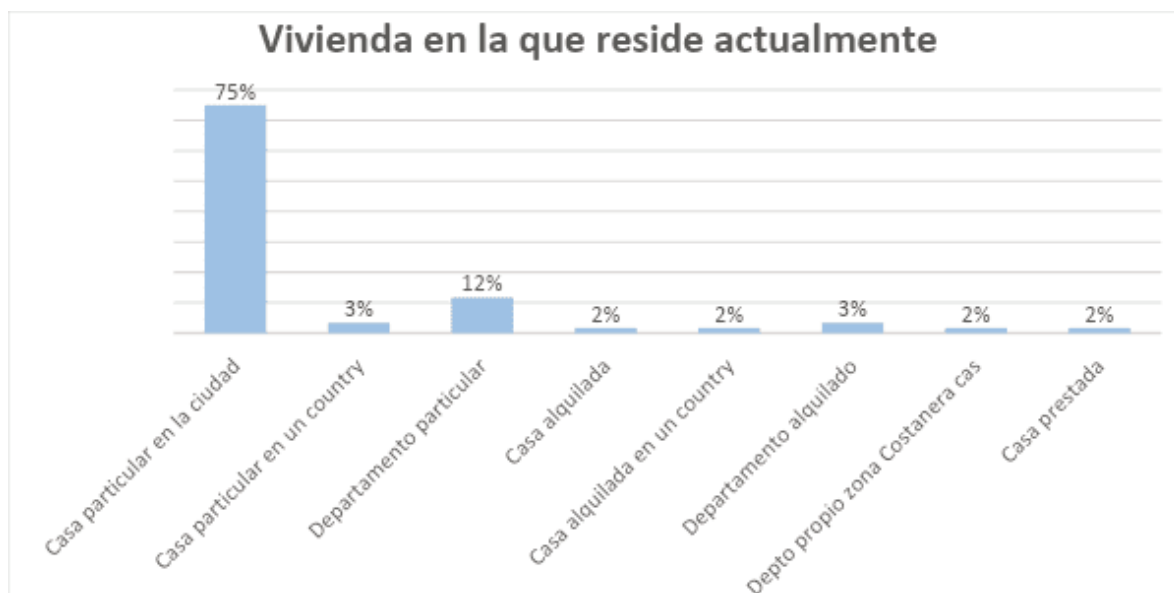


Fuente: elaboración propia.

- Tipo de vivienda en la que reside actualmente

Además, se indagó sobre el tipo de vivienda en la que residen los que respondieron la encuesta, resultando que la mayoría de los mismos posee casa particular (75%), seguido por departamento particular (12%).

**Figura 5.3: Vivienda en la que reside actualmente**



Fuente: elaboración propia.

Este alto porcentaje de encuestados que posee casas particulares, expuesto en el gráfico, permite inducir que la población encuestada posee un poder adquisitivo medio/alto, es decir, que un alto porcentaje quizás podría acceder a una nueva vivienda o a un alquiler en el complejo propuesto.

- Personas con las que convive actualmente

Casi la totalidad de los encuestados convive con su pareja e hijos/as o solo con su pareja, una minoría vive solo/a y el 8% manifestaron vivir solo con hijos/as.

Figura 5.4: *Personas con las que convive*



Fuente: elaboración propia.

Nadie respondió que convive con personas de la misma edad. Esto puede responder posiblemente a que la mayoría de quienes respondieron la encuesta están en una edad activa y no viven en un geriátrico, o que están al cuidado de algún familiar que no reside con ellos.

Dado que la mayoría de las personas encuestadas tiene 58 años, es esperable que la mayoría en la actualidad conviva con su pareja y/o hijos, pero esto no significa que en un futuro no analicen la posibilidad de mudarse a un lugar como el que se plantea en el presente trabajo.

#### 5.1.2 Estilo de vida actual de los encuestados

A continuación, se intentó definir a partir de las variables en cuestión, qué tipo de vida llevan los encuestados actualmente, con el propósito de establecer si hay una conexión con el proyecto a concretar que está dirigido hacia personas activas y sociables.

- Tipo de vida que llevan diariamente

El 98% de los encuestados, con excepción de un 2%, expresaron que diariamente desarrollan una vida activa.

Figura 5.5: *Estilo de vida que lleva*



Fuente: elaboración propia.

Esta tendencia, es un factor relevante para determinar qué actividades son las que más les interesan a los adultos mayores de la ciudad de Santa Fe y alrededores. Por eso, en la siguiente pregunta, se indagó sobre cuáles son las más relevantes para ellos/as.

- Tipo de actividades que realiza frecuentemente

En esta pregunta se pidió que se seleccionaran, dentro de una lista de actividades predeterminada, aquellas tres que los encuestados consideraban que realizan con mayor frecuencia. Y, en caso de no sentirse identificados con ninguna de las actividades brindadas, la posibilidad de especificar cuáles realizan diariamente.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las actividades que realizan la mayoría de los encuestados se encuentran en los siguientes ítems: reuniones con amigos/familiares (48 veces seleccionada), caminata o gimnasio (39 veces seleccionada) y disfrutar de la naturaleza y pasear al aire libre (21 veces seleccionada).

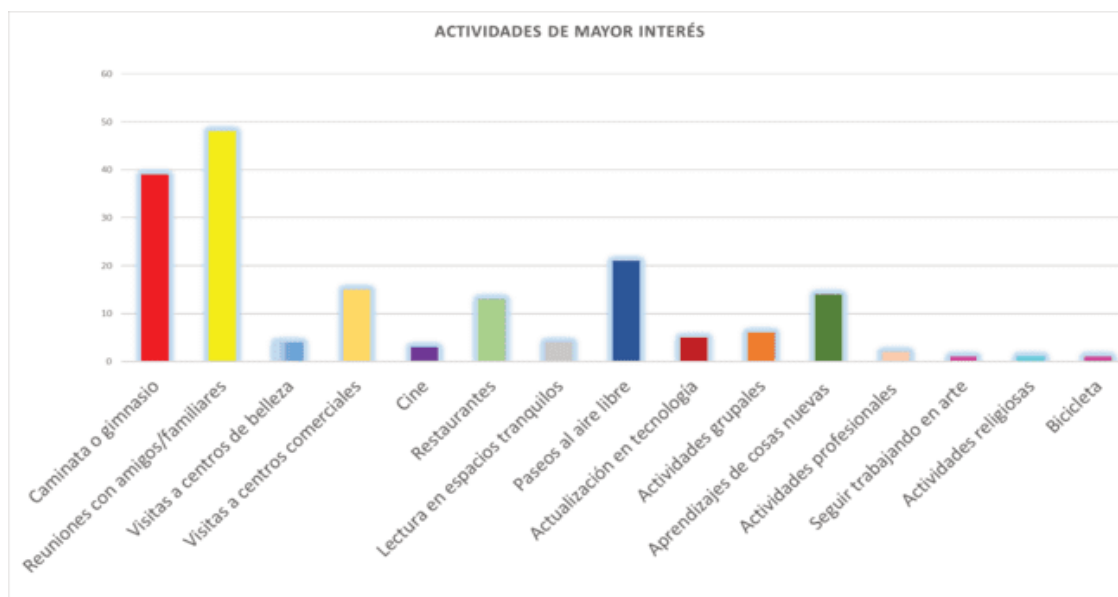
Las siguientes más votadas, fueron: visitas a centros comerciales (15 veces seleccionada), aprendizaje de cosas nuevas (14 veces seleccionada) y salidas a restaurantes (13 veces seleccionada).

Por otro lado, las menos votadas de las opciones fueron: salidas al cine (4 veces seleccionada), visitas a centros de belleza (4 veces seleccionada) y lectura en espacios tranquilos (4 veces seleccionada).

Además, dentro de la categoría "otro", los adultos agregaron: "actividades profesionales y actividades pastorales en la Iglesia Católica en el área de adultos mayores", "seguir trabajando en arte", "estoy terminando un doctorado" y "bicicleta".

A partir de estos datos, se puede relevar que es de vital importancia para esta franja etaria contemplar la socialización con amigos y familiares y las actividades físicas.

Figura 5.6: Actividades de mayor interés



Fuente: elaboración propia.

- Estado de salud

Además, se consultó sobre el nivel de salud de acuerdo a la autopercepción de los encuestados. Para eso, el encuestado debía puntuar en una escala del 1 al 10 cómo percibía su estado de salud.

La mayoría manifestó que consideraba que su nivel de salud era de 8 puntos (47% sobre el total).

Esta respuesta tiene coherencia con las dos preguntas anteriores, donde dijeron que tenían una vida activa y que una de las actividades que más realizaban diariamente eran caminatas o visitas al gimnasio.

Luego de haber definido el perfil del encuestado, se realizaron preguntas sobre la posibilidad del desarrollo de un complejo habitacional de lujo para adultos mayores de 55 años en la ciudad de Santa Fe y alrededores. Las mismas, que se detallarán a continuación, pretenden saber cuál sería la respuesta del público objetivo ante el desarrollo del complejo en la zona de los countries definido al final del capítulo IV y retomado al principio del presente capítulo.

### 5.1.2 Opinión y expectativas sobre el desarrollo del complejo en cuestión

Las variables analizadas para conocer la opinión, sugerencias y expectativas sobre la propuesta mencionada, fueron las siguientes:

- Opinión sobre el proyecto

En primer lugar, se indagó el interés que presenta la propuesta en los encuestados.

Para eso, se comentó brevemente a modo de introducción del formulario digital: en qué consistía el complejo bajo estudio, se hizo alusión a que existen propuestas similares alrededor del mundo y se mencionaron algunas que hay en nuestro país a modo de ejemplo, dejando en claro, que no se trata de

un geriátrico, sino de instalaciones destinadas a personas autoválidas, que desean vivir con otras personas que estén en la misma etapa de la vida y con las que compartan intereses, en un espacio completamente adaptado a las necesidades propias de la edad.

Figura 5.7: Opinión sobre la propuesta



Fuente: elaboración propia.

La respuesta a esta pregunta fue que el 78% de los encuestados estaba interesado/a en el proyecto y un 22% dijo que le gustaría saber más sobre el mismo.

Esta respuesta es muy motivadora, ya que nadie respondió que no le interesaba.

En sintonía con la pregunta anterior, se preguntó si irían a vivir a un lugar así y el 60% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 38% que debería evaluarlo y solo el 2% restante respondió que no.

Figura 5.8: ¿Te irías a vivir a un lugar así?



Fuente: elaboración propia.

Estas respuestas dejan expuesto un panorama positivo sobre la ejecución del proyecto en cuestión. Sin embargo, se consideró que era necesario indagar un poco más a quienes respondieron que deberían evaluarlo, para conocer las razones de esta respuesta.

Mediante una pregunta abierta, se consultó ¿qué factores debería evaluar?

Analizando cada una de las respuestas obtenidas, se concluye que los factores que más se mencionaron fueron: la ubicación y los costos asociados.

Respecto a la distancia de localización del proyecto, se considera que es una debilidad que debería reforzarse haciendo fuerte hincapié al momento de la realización de su promoción (variable analizada dentro de las 7 P's del marketing de los servicios), ya que la propuesta que se plantea estaría emplazada a sólo 15 minutos en automóvil de la ciudad de Santa Fe (ciudad de Santo Tomé - zona de los countries), considerando que dentro de la ciudad en los horarios más concurridos y en las zonas céntricas suele haber problemas vinculados con el tráfico, la falta de espacios para estacionar y el estrés de la vida diaria que conlleva a una alta probabilidad de encontrarse con personas irritadas en los trayectos realizados diariamente.

Además, resulta importante remarcar que en los últimos años ha habido un gran desarrollo urbanístico en las zonas de los countries y existen numerosas propuestas a futuro que exceden el desarrollo en el presente trabajo.

Por otro lado, a partir de esta respuesta, se refuerza la importancia de proveer un sistema de servicios de transporte privado disponible para sus residentes, a fin de poner a disposición medios de traslado más rápidos para concurrir a las ciudades aledañas.

- Si la decisión depende de la ubicación del desarrollo inmobiliario. ¿En qué otro lugar le gustaría que esté situado?

Posteriormente, se destinó una pregunta para los encuestados que respondieron que su decisión dependía de la ubicación del desarrollo inmobiliario y se consultó acerca del lugar en que les gustaría que esté ubicado el mismo.

Si bien las respuestas tuvieron puntos de vistas diversos, la gran mayoría coincidió en que preferiría que el complejo se ubique en la ciudad de Santa Fe o lo más cerca posible a la misma.

En esta pregunta se puede identificar un desconocimiento sobre las distancias de algunos encuestados, ya que algunos propusieron: Rincón, Arroyo Leyes o el Chaquito, sin dejar de lado algunas cuestiones de inseguridad, que no deberían omitirse. Además, hay una falta de información sobre las nuevas propuestas de emprendimientos y servicios que existen en la actualidad en la zona de countries (como ser, el supermercado ubicado al lado del country "La Reserva"), evidenciada a través de respuestas que mencionan la lejanía o la carencia de servicios en las cercanías, así como de aquellos por desarrollarse.

- En caso de haber respondido afirmativamente que se iría a vivir a un lugar así. ¿Cómo tomarías la decisión?

Para aquellos/as que respondieron que se irían a vivir a un lugar así, se preguntó a quién le pedirían una opinión, y tal como se ve reflejado en el próximo gráfico, un 56% de los encuestados estuvo de acuerdo con que consultaría a sus familiares más cercanos, seguido de un 22% que manifestó que sería una decisión que tomaría individualmente.

Además, un 13% consultaría propuestas similares en el mercado y solo un 2% consultaría con su pareja y en función de su actividad.

Figura 5.9: *Personas a las que consultaría para tomar la decisión*



Fuente: elaboración personal.

Este resultado, permite arribar a la conclusión de que el mercado no es solo el público objetivo que hará uso y goce del complejo, sino que también es importante la llegada a sus familiares más cercanos. Esta información, es coincidente con los aportes obtenidos en las entrevistas mencionadas a los establecimientos relevados en el capítulo IV.

- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una vivienda en este lugar? Puede ser bajo la modalidad de compra o de alquiler.

A continuación, se analizó si los encuestados estarían dispuestos a alquilar o a comprar, y en base a eso, cuánto estarían dispuestos a pagar, ya sea por un alquiler o por la adquisición del inmueble.

Y se obtuvo que, de las 60 personas encuestadas, 45 personas preferirían alquilar por sobre comprar y el resto, es decir, 15 personas, preferirían comprar por sobre alquilar.

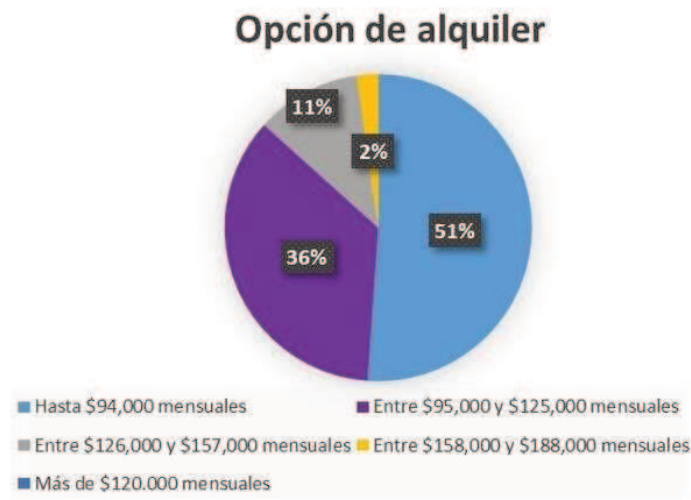
Tomando como referencia los precios actualizados de la encuesta realizada en noviembre del año 2022 mediante la calculadora de inflación histórica de Argentina<sup>42</sup>, se arribó a que el 51% manifestó que estaría dispuesto/a a pagar hasta \$94,000 mensuales, un 36% estaría dispuesto/a a pagar entre \$95,000

<sup>42</sup> <https://calculadoradeinflacion.com/>, consulta en junio 2023.

y \$125,000 mensuales, un 11% estaría dispuesto/a a pagar entre \$126,000 y \$157,000, mientras que un 2% manifestó que estaría dispuesto/a a pagar entre \$158,000 y \$188,000.

Este bajo porcentaje de personas que estarían dispuestas a pagar un alquiler dentro de los rangos más altos de precios establecidos, denota una falta de interés en un establecimiento de lujo, ya que los altos estándares que se plantean en la presente propuesta requieren costear servicios, prestaciones e instalaciones de los más prestigiosos. En este sentido, considero que quizás la propuesta podría readaptarse con servicios e instalaciones que sean de calidad, pero no de lujo.

Figura 5.10: Monto mensual que estarían dispuestos a pagar por alquiler en pesos a junio 2023



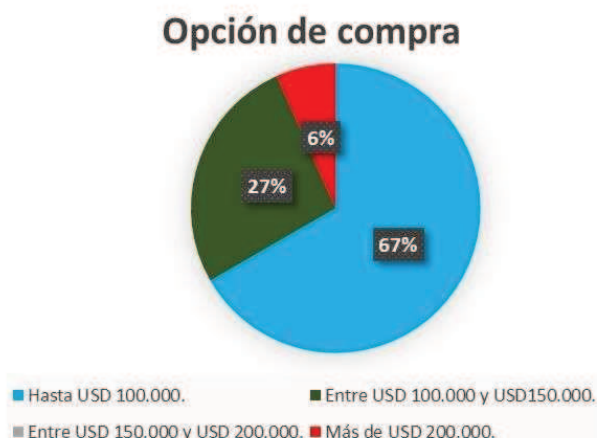
Fuente: elaboración personal.

De las 15 personas que optarían por comprar, como se puede apreciar en el gráfico siguiente, la mayoría de los/las que optó por la adquisición de la vivienda solo estaría dispuesto/a a pagar hasta USD 100.000, representando el 67% de las personas. Un 27% estaría dispuesto/a a pagar entre USD 100.000 y USD 150.000. Nadie estaría dispuesto/a a pagar entre USD 150.000 y USD 200.000; y finalmente, un 6% de los/las encuestados/as estaría dispuestos/as a pagar más de USD 200.000.

Si bien no es posible realizar en profundidad en el presente trabajo un análisis de presupuesto y costos del complejo, son cuestiones que son importantes de considerar y profundizar. Considero que debería readaptarse la propuesta a propiedades más pequeñas o directamente descartar la opción de compra y abocarse sólo al ofrecimiento de propiedades destinadas al alquiler.



Figura 5.11: *Monto mensual que estarían dispuestos a pagar por compra en dólares*



Fuente: elaboración personal.

- ¿Cuáles serían los servicios/instalaciones que más valoraría de un lugar para personas mayores de 55 años? No importa si respondió que no asistiría.

Posteriormente, se consultó a la totalidad de los encuestados cuáles serían los 4 servicios que más valoraría de una residencia de adultos mayores de 55 años. A continuación, se exponen las opciones elegidas:

Figura 5.12: *Servicios/Instalaciones más valorados/as*



Fuente: elaboración personal.

Como se observa en el gráfico anterior, la mayoría de los/las encuestados/as votó por las siguientes opciones: enfermería disponible las 24 horas del día (16,32%), espacios al aire libre (14,64%),

viviendas adaptadas a las necesidades de una persona de más de 55 años, como ser: solo planta baja, veredas con rampas, ascensores en los espacios comunes, etc. (12,55%), y supermercados (11,30%).

Las que las sucedieron fueron: seguridad (10,88%), centros comerciales (7,95%), pileta (7,11%), actividades grupales (5,86%) y gimnasios (5,86%).

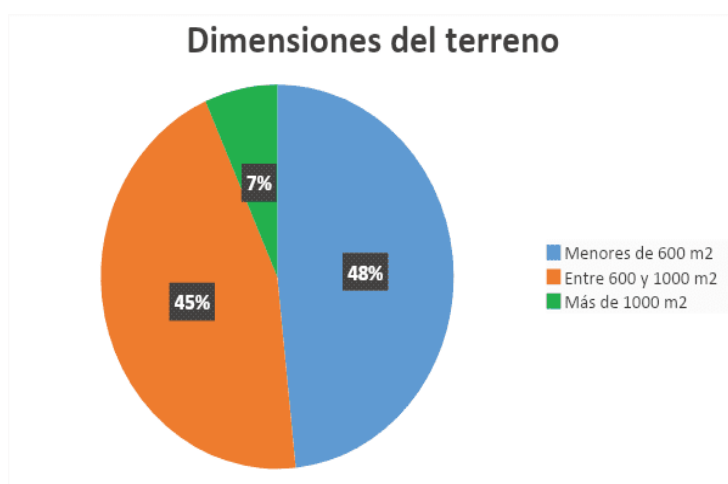
Las menos votadas, fueron: cine (2,51%), restaurantes (2,51%), canchas de deportes grupales (1,67%) y teatro (0,84%).

- Dimensiones del terreno

Para finalizar, se preguntó cuáles deberían ser las medidas de cada vivienda óptimas.

Y las respuestas obtenidas, fueron las siguientes:

Figura 5.13: Dimensiones del terreno



Fuente: elaboración personal.

Tal como queda reflejado en el gráfico anterior, las opiniones están divididas, en mayor medida, en dos: un 48% manifestando preferencia por terrenos menores a los 600 m<sup>2</sup>, un 45% prefiriendo terrenos un poco más grandes entre 600 y 1.000 m<sup>2</sup>, y una pequeña minoría de un 7% prefiriendo terrenos de más de 1.000 m<sup>2</sup>.

Esto tiene coherencia con la información recolectada en el capítulo anterior, donde se expuso que en varias de las entrevistas a informantes claves las personas mayores optan en su generalidad por terrenos más pequeños y viviendas en planta baja que requieran menos cuidados.

## 5.2 Reflexiones finales

De acuerdo a los datos relevados anteriormente, se puede concluir que las personas mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores encuestadas están muy interesadas en el desarrollo del complejo propuesto, viéndose reflejado en un 78% de las respuestas que manifestaron interés en la idea y en un 22% que les gustaría conocer más sobre el proyecto. Tomando estos resultados como referencia,

considero que es un nicho aún no explotado en la región y que es posible que obtenga una respuesta positiva.

Sin embargo, al momento de desarrollar esta propuesta, es de vital importancia evaluar ciertas cuestiones en las que los encuestados mostraron mayor preocupación, siendo las principales las relativas a costos y distancia del complejo respecto de la ciudad de Santa Fe. En lo que refiere a los costos, el 75% de los encuestados prefirió el alquiler de la vivienda con valores que no superen los \$125.000 mensuales incluyendo expensas, a precios actualizados a junio 2023. Y en relación a la distancia, que se encuentre cerca de la ciudad de Santa Fe. Además, vinculado a esta última cuestión mencionada, también se vio reflejado en los resultados de las encuestas la importancia de medios de movilidad a disposición de los residentes.

En relación a los terrenos, el 48% de los encuestados prefiere que las dimensiones del terreno no sean mayores a los 600 m<sup>2</sup>, seguido de un 45% que expresó interés por terrenos de entre los 600 y los 1.000 m<sup>2</sup>. Por lo tanto, los terrenos no deberían superar los 1.000 m<sup>2</sup>. Esta información, tiene coherencia y relación directa con lo relevado en los antecedentes bajo análisis.

Respecto a las condiciones edilicias, dichas viviendas deberían estar adaptadas a las necesidades del público objetivo, como ser: viviendas de una sola planta, ascensores, rampas, varas de apoyo, entre otras.

En cuanto al complejo en general, se extrae de los resultados expuestos la preferencia por espacios verdes. En cuanto al desarrollo de espacios comunes, sería indispensable la existencia de lugares destinados a reuniones con familiares y amigos, gimnasios y lugares para la realización de talleres grupales.

Respecto a los servicios ofrecidos, es de vital importancia la existencia de una enfermería a disposición las 24 horas del día y al alcance de todos sus residentes.

Por otro lado, dentro de las presentes conclusiones, resulta relevante establecer el perfil del consumidor, en tanto esto permitirá conocer y entender a los usuarios de la propuesta que plantea este trabajo. Asimismo, este perfil permitirá establecer qué aspectos debería cubrir el servicio que se pretende ofrecer, desarrollar estrategias de ventas más específicas, establecer los canales de comunicación para llegar a este público objetivo, identificar a los competidores directos e indirectos, entre otras.

Para su definición, utilizaré las siguientes variables:

1. Características demográficas: hombres y mujeres mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores, casados/as o solteros/as con o sin hijos, con un nivel socioeconómico medio/alto.
2. Estilo de vida: personas que desarrollan una vida activa, con un buen estado de salud y autoválidas. Preferencia por actividades físicas y reuniones frecuentes con amigos y familiares al aire libre.
3. Motivaciones para adquirir el servicio: vida en comunidad con personas de la misma edad, seguridad, contención, aprendizaje de cosas nuevas, mantener una vida activa y saludable.

4. Personalidad: sociables y activas.

En lo que respecta a las características que debería cubrir el servicio, se pueden detallar las siguientes:

- Edad de los destinatarios: 55 años o más.
- Localización: cercanías de la ciudad de Santa Fe.
- Espacios comunes destinados a: reuniones con amigos y familiares, gimnasios, senderos para caminatas al aire libre y una enfermería disponible las 24 horas del día.
- Tipo de viviendas: viviendas destinadas a alquiler menores a los 600 m<sup>2</sup>. Dentro de sus características, deberían estar adaptadas a personas mayores: solo planta baja, veredas con rampas, ascensores en los espacios comunes, etc.
- Servicios esenciales: seguridad (alarmas) y medios de transporte disponibles para la movilidad de sus residentes.
- Canales de comunicación de la propuesta dirigidos hacia: usuarios finales y familiares más cercanos.
- Establecimiento que disponga de instalaciones y servicios de calidad, pero no de lujo, como se planteó al comienzo.

En base a las reflexiones planteadas previamente y asumiendo la relevancia que en un proyecto de grandes magnitudes como el que se imagina en este complejo habitacional, cabe destacar la relevancia que aquí adquieren la búsqueda de inversores y de financiamiento. En este sentido, una posible vía de acción, en caso que la construcción del complejo sea viable, podría ser ofrecerlo a desarrollistas inmobiliarias con el objetivo de avanzar con el análisis comercial y financiero.

## CONCLUSIÓN

Reconociendo el aumento de la esperanza de vida de las personas en la actualidad, su alza proyectada en los años futuros, y la ausencia de viviendas y residencias para adultos mayores en la ciudad de Santa Fe y alrededores que tengan una visión integral del adulto mayor, es decir, no solo enfocado al cuidado físico sino también al entretenimiento y al disfrute en esa etapa de la vida, se buscó conocer y definir un destinatario potencial interesado en el desarrollo una nueva opción habitacional que consistiría en un complejo residencial de lujo dotado de casas o departamentos particulares para comprar o alquilar de planta baja, ubicado en la zona de los countries, es decir, emplazado en un lugar rodeado de vegetación, adaptado y dirigido a adultos mayores de 55 años o más autoválidos. El mismo ofrecería una propuesta con una visión global del adulto, a través de su cuidado personalizado, teniendo en cuenta las características propias de la edad, talleres y actividades recreativas a demanda de los interesados, ya sea vinculada con la salud física, mental o al entretenimiento, servicios de limpieza y mantenimiento del establecimiento, enfermería disponible las 24 horas, sistema de seguridad, internet ilimitado, y servicio de transporte particular. Además, el mismo estaría dotado de canchas para desarrollar deportes, salones de usos múltiples, supermercado, biblioteca, entre otras instalaciones. En consecuencia, el objetivo general de la presente tesis fue caracterizar el mercado para un complejo habitacional de lujo destinado a personas mayores de 55 años en la ciudad de Santa Fe y alrededores.

En función de este objetivo de investigación, se abordaron autores como: Melissa A. Schilling (2020), Porter (1979), Philip Kotler y Gary Armstrong (2017), Maslow (1943), Assael (1990), Douglas Cardona (2016), José María Veciana (2005), y se retomaron las teorías de la evaluación de la posición actual de una empresa al momento de elaborar una estrategia (análisis externo e interno), el modelo de las 5 fuerzas, modelo de los 5 pasos del proceso de marketing, pirámide de las necesidades, criterios de segmentación, estrategias de posicionamiento, las 7 P's del marketing, y el modelo de la creación de empresas. En su conjunto, este marco conceptual permitió describir y analizar la oferta y el mercado actual tanto a nivel internacional como nacional, y luego más específicamente en la ciudad de Santa Fe y alrededores; así como definir preliminarmente el servicio a prestar y luego su redefinición en base a los datos recabados; y determinar la oportunidad que se detecta como nicho para el desarrollo de la propuesta.

A continuación, se exponen los principales hallazgos disgregados por objetivos específicos:

El primer objetivo específico fue explorar y describir las tendencias actuales de viviendas de adultos mayores a nivel mundial. Una vez realizado una búsqueda de instituciones que respondan a los siguientes criterios: ubicación geográfica (Europa, Oceanía, América del Norte, y América del Sur), que ofrezcan variedad de actividades a su público, y con un público objetivo de adultos mayores, se pudo

identificar que dichos establecimientos relevados se caracterizan por cumplir con los más altos estándares, por lo cual sus precios también son elevados (análisis no desarrollado en el presente trabajo), brindar servicios vinculados con actividades recreativas, y contar con múltiples instalaciones, como ser piscinas, jardines, restaurantes, salones de actividades múltiples, entre otros. Dichos establecimientos se diseñaron a partir de las necesidades propias del adulto mayor, y en la mayoría de ellos diferencian servicios destinados a un público que posee una vida independiente, de aquellos que requieren una asistencia especial. Además, otra de las características comunes es que en su generalidad se trata de viviendas de no más de tres dormitorios emplazadas en sitios que están rodeados de espacios verdes y cercanos a zonas urbanizadas.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, es decir, describir el mercado actual de residencias y complejos habitacionales para adultos mayores en Argentina y Santa Fe, se concluyó que en Argentina la oferta de una propuesta como la que se plantea en el presente trabajo, suele ser más limitada y los altos estándares no se asemejan a los de los complejos internacionales analizados. A nivel nacional en general, se detectaron algunos establecimientos que intentan ofrecer una propuesta integral para adultos mayores de poder adquisitivo medio/alto, con múltiples actividades para vivir una vida independiente en comunidad y seguros, pero aún es un nicho a desarrollar. En cuanto a la ciudad de Santa Fe y alrededores más específicamente, la oferta es aún más limitada, y la mayoría de las propuestas se centralizan en el cuidado del adulto mayor.

En cuanto al tercer objetivo específico: Identificar barrios privados para localizar un complejo habitacional de lujo para adultos mayores en Santa Fe y alrededores, se relevó que podrían ser countries de la ciudad de Santo Tomé adaptados al público objetivo, tomados en cuenta por la seguridad que ofrecen y los amplios espacios verdes que poseen, así como por su proximidad a la ciudad de Santa Fe y Santo Tomé. En los mismos, las viviendas deberían ser de 2 o más dormitorios y equipados de acuerdo a las necesidades del adulto mayor, poseer una enfermería disponible las 24 horas del día, disponer de transportes particulares para traslado de sus residentes, y contar con personal calificado para el cuidado de adultos mayores.

Conforme al cuarto objetivo específico, que fue analizar una proyección de la demanda a partir del análisis del mercado, se determinó que las personas mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores encuestadas están interesadas en el desarrollo del complejo propuesto, observándose que es posible que obtenga una respuesta positiva. Sin embargo, al desarrollar la propuesta, es de vital importancia evaluar ciertas cuestiones relativas a costos y distancia.

En relación al quinto objetivo específico, es decir, definir el perfil del consumidor, se estableció que el mismo debería cumplir con las siguientes características: ser hombres o mujeres mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y alrededores, casados/as o solteros/as con o sin hijos, con un nivel socioeconómico medio/alto, que desarrollen un estilo de vida activa y saludable, sean autoválidas,

sociables y que deseen vivir en comunidad con personas de la misma edad, en un espacio que brinde seguridad, contención, aprendizaje continuo, entretenimiento y contacto diario con la naturaleza.

Finalmente, para responder al sexto objetivo específico de definir qué aspectos debería cubrir el servicio para satisfacer al potencial cliente, se establecieron los siguientes lineamientos sobre el servicio a prestar: destinado a personas de 55 años o más; poseer instalaciones y servicios de calidad, pero no de lujo; estar localizado en las cercanías de la ciudad de Santa Fe y estar rodeado de grandes espacios verdes; contar con espacios comunes para reuniones con amigos y familiares, gimnasios y senderos para caminatas al aire libre; brindar servicios de seguridad (alarma), medios de transporte particulares a disposición y una enfermería las 24 horas del día; ofrecer viviendas destinadas a alquiler de menos de 600 m<sup>2</sup> adaptadas a personas mayores; y dirigir los canales de comunicación hacia a los usuarios finales del servicio y a sus familiares más cercanos, haciendo énfasis en las cuestiones relativas a la distancia y a los costos, aprovechando el conocimiento de dicha preocupación para minimizarlas o buscar la forma de reducir dicha preocupación.

En conclusión, retomando el objetivo general, se pudo determinar que el usuario del servicio planteado son hombres y mujeres de 55 años o más residentes de la ciudad de Santa Fe o alrededores con un nivel socioeconómico medio/alto, que posean una vida activa y saludable, con preferencia por actividades físicas y sociales principalmente al aire libre, y que les guste la vida en comunidad con personas de su misma edad, en un ambiente de seguridad, contención y atento a sus necesidades particulares; y en relación a la propuesta habitacional, se trataría de viviendas destinadas al alquiler de no más de 3 dormitorios de hasta 600 m<sup>2</sup> adaptadas a las necesidades de personas mayores en general, y a la particularidad de cada residente, emplazadas en la zona de los countries de la ciudad de Santo Tomé donde lo que predomine sean los espacios verdes, con buenos estándares de calidad en cuanto a condiciones edilicias y de servicios, pero no de lujo. Respecto a los servicios esenciales, cabe mencionar: la seguridad (sistemas de alarma y guardias las 24 horas del día), servicio de enfermería disponible las 24 horas del día, y medios de transporte a disposición de sus residentes en una amplia franja horaria. Además, debería contemplarse una variada gama de talleres y actividades recreativas propuestas a demanda de sus residentes, tanto al aire libre como en el interior, desarrolladas con el fin de lograr el entretenimiento y el ejercicio de la salud mental y física. Para tal fin, resulta indispensable contar con personal altamente calificado en lo que respecta al área psicológica y de salud de adultos mayores.

A pesar de que no fue objeto de esta tesis, resultaría relevante considerar los costos de emprender la construcción de un espacio habitacional de estas características para determinar el costo de la inversión inicial de sus emprendedores, el costo final para sus usuarios finales y lograr una comprensión más profunda de la propuesta planteada, adaptándola a las necesidades y requisitos de su público objetivo.

Además, considero importante hacer alusión a posibles vías de investigación a futuro a partir del presente trabajo presentado: estudio financiero en detalle para determinar costos de construcción, funcionamiento y mantenimiento del complejo habitacional, análisis de vías de financiación y temas relativos; estudios psicológicos y neurológicos sobre las cuestiones a considerar para el cuidado y acompañamiento de adultos mayores; estudios arquitectónicos sobre las adaptaciones edilicias que deberían tener las residencias de adultos mayores; estudios médicos sobre la importancia de la prevención de enfermedades futuras; estudios sociológicos sobre la inserción e integración de adultos mayores; en el campo del marketing definir una propuesta de difusión destinada para sus usuarios finales y para sus familiares más allegados, haciendo énfasis en las cuestiones relativas a distancia y costos; en cuanto al área de la administración, cómo administrar los empleados de un complejo de tal magnitud; entre otros.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires de Vida Centro de Día Para Adultos Mayores (22 de Enero de 2022). Publicaciones. <https://shre.ink/91BN>.
- Antares Nordelta. (7 de Octubre de 2021) ANTARES PRIMER Y ÚNICO DESARROLLO INMOBILIARIO DE ARGENTINA PENSADO PARA ADULTOS ACTIVOS. Antaresnordelta. <https://www.instagram.com/p/80aaQLhQhn/>.
- Argenpro (7 de octubre de 2021). Barrio cerrado en Nordelta Antares, Tigre. <https://shre.ink/91xh>.
- Arvida (20 de agosto de 2021). Costas de Belén. <https://www.arvida.co.nz/living-with-arvida/communities/bethlehem-shores>.
- AtriaWest86 (8 de Junio de 2021). Congratulations to our Chairman and CEO, John Moore! West 86 was excited to host you on our rooftop to. <https://lc.cx/-z62CW>
- Calculadora de inflación histórica de Argentina (3 de junio de 2023). Calculadora de inflación. <https://calculadoradeinflacion.com/>.
- Carehome.co.uk.. (29 de julio de 2021). Battersea Place. <https://shre.ink/91HV>.
- Caring.com. (20 de agosto de 2021). Atria West 86. <https://www.caring.com/senior-living/new-york/new-york/atRIA-west-86-10024#description>.
- Castex (20 de octubre de 2021) El primer senior living de Argentina. <https://www.castex.com.ar/emprendimientos/zona-nordelta-8/antares-116>.
- Centro de Día Boulevard. (20 de agosto de 2021). Publicaciones. <https://www.facebook.com/centrodediabolivard/>.
- Clownsultoria (11 de octubre de 2018). Mix de Marketing: Estrategia Las 4 P's de la Mercadotecnia. <https://shre.ink/91wW>.
- Club de Campo El Paso (20 de noviembre de 2021). Home. <https://clubdecampoelpaso.com.ar/club/>.
- Cruceroadicto.com (10 de junio de 2021). El magazine más leído por el viajero de cruceros. <https://cruceoadicto.com/>.
- Douglas Cardona (2 de enero de 2016). Las 7P's del Marketing de servicios. <https://shre.ink/91wg>.
- El Litoral (25 de julio de 2021). Casa de Mayores de Jerárquicos Salud, el lugar ideal para el bienestar de personas de la tercera edad. *El Litoral*. <https://lc.cx/3aHUmV>.
- El Mundo. <https://aboardtheworld.com/>.

El Pinar Country Club. (6 de noviembre de 2021). El Country. <http://www.clubelpinar.com.ar/>.

Faroles - Centro de Día para Adultos Mayores (6 de diciembre de 2021). Publicaciones. <https://www.facebook.com/farolescentrodedia/>.

Figueruelo, M. (20 de Julio de 2021). 'The World', el crucero residencial más exclusivo retoma su vuelta al mundo. *eEconomista.es*. <https://lc.cx/orDvUX>

Five Star Senior Living (2 de agosto de 2021). Inicio. <https://www.linkedin.com/company/five-star-senior-living/>.

Five Star Senior Living (2 de agosto de 2021). Vida asistida en Palm Harbor <https://shre.ink/91HD>.

Hogar Angelita. (6 de enero de 2022). Nosotros. <https://hangelita.com/nosotros>.

INDEC (2012). Censos Nacionales de Población, Familias y Viviendas 1970. Censo Nacional de Población y Viviendas 1980 y 1991. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>.

Institución Gerontológica Dr. Valderrama. (20 de agosto de 2021). Inicio. <https://www.linkedin.com/company/institucion-gerontologica-dr-valderrama/about/>.

Institución Valderrama (20 de agosto de 2021). Inicio. <https://www.institutovalderrama.com/>.

Jerárquicos Salud (8 de agosto de 2021). Casa de Mayores. [http://www.jerarquicos.com/seccion\\_38\\_casa-de-mayores.html](http://www.jerarquicos.com/seccion_38_casa-de-mayores.html).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing (13ª ed.). Pearson.

Life Care Residences. (30 de junio de 2021) Nos preocupamos por vivir la vida. <https://shre.ink/91H4>.

Los Andes (16 de Julio de 2018). Ananda Green Village, en Vistalba, un proyecto para adultos mayores. <https://lc.cx/1T0fWg>.

Los Tilos, residencia para adultos mayores. (8 de agosto de 2021) Brindamos bienestar y seguridad a los adultos mayores. <https://www.los-tilos.com/>.

Melo, M. F. (22 de febrero de 2023). Aumenta la esperanza de vida en el mundo. *Statista*. <https://shre.ink/915y>.

Munuera Aleman, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Pirámide.

Neffen, G. (12 de noviembre de 2021). La Juanita: el sueño de vivir la adultez en contacto con la naturaleza y el campo. *Aire de Santa Fe*. <https://lc.cx/EeTI0e>.

On Statenborough. Luxury Retirement Village at Leabrook. (30 de Agosto de 2021) Inicio. <https://www.linkedin.com/company/on-statenborough/?originalSubdomain=au>.

On Statenborough. Villa de retiro de lujo en Leabrook. (30 de agosto de 2021). Home. <https://onstatenborough.com.au/>.

Ruiz, J. (19 de junio de 2010). Otro concepto para vivir el verde. *La Nación*. <https://lc.cx/PJ3gpg>

Sayago, D. (s.f.). Necesidades, deseos y demanda. Marketing educativo. <https://lc.cx/JABmn3>.

Schilling, M. A. (2020). Strategic Management of Technological Innovation (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Segovia (20 de agosto de 2021) Luxury Senior Living Segovia. <https://oakmontseniorliving.com/segovia/about/>.

Sempere, P. (6 de febrero de 2018). 'The World', viviendas en alta mar solo para millonarios. *CincoDías*. <https://shre.ink/915r>.

SQ Desarrollos Inmobiliarios. (20 de agosto de 2021) Ananda. <https://sqdesarrollos.com/ananda/>.

The World, Residences at Sea. (20 de agosto de 2021) Cuando te preguntan de dónde eres:

UNL Noticias (diciembre 2012). Se inauguró el Centro de Día Pílares, preincubado en la FBCB. <https://lc.cx/COjPjy>.

Vargas Ramírez, H. (2013). Selección de las ventajas competitivas correcta. <https://cr-academico.blogspot.com/>.

Veciana, J. M. (2005). La creación de empresas. Un enfoque gerencial. "La Caixa".

Vi al Silverstone. (25 de agosto de 2021). Explorar Vi en Silverstone. <https://shre.ink/91HQ>.

Vidalinda, un espacio para disfrutar en comunidad. (29 de agosto de 2021). Disfrutar en Vidalinda. <https://vidalinda.com.ar/>.

Yellow Place (21 de agosto de 2021). Pílares - Centro de día para adultos mayores <https://shre.ink/91xr>.

## ANEXO 1

**Tabla 4.1. Total del país. Envejecimiento de la población por provincia, según censos nacionales 1970 a 2010**

Provincia	1970			1980		
	Porcentaje de población de 65 años y más (*)			Porcentaje de población de 65 años y más (*)		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
<b>Total del país</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>	<b>7,6</b>	<b>8,2</b>	<b>7,2</b>	<b>9,2</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	11,8	10,1	13,2	14,8	12,2	17,0
Buenos Aires	7,0	6,4	7,5	8,2	7,2	11,3
Catamarca	6,5	6,4	6,6	6,9	6,4	7,3
Chaco	4,4	4,9	3,8	4,7	4,7	4,7
Chubut	3,6	3,6	3,7	4,2	4,0	4,4
Córdoba	6,5	6,2	6,9	8,3	7,4	9,1
Corrientes	5,5	4,7	6,3	6,4	5,8	7,0
Entre Ríos	6,8	6,4	7,2	8,2	7,4	9,0
Formosa	2,8	2,8	2,7	4,1	4,2	4,1
Jujuy	3,4	3,3	3,5	3,9	3,7	4,1
La Pampa	6,5	6,9	6,1	7,9	7,4	8,5
La Rioja	6,2	5,6	6,8	6,5	6,2	6,8
Mendoza	5,1	4,7	5,4	6,4	5,8	7,0
Misiones	3,8	4,0	3,6	4,1	4,0	4,2
Neuquén	3,2	3,0	3,4	3,3	3,0	3,6
Río Negro	4,3	4,3	4,4	4,5	4,4	4,6
Salta	3,7	3,3	4,1	4,6	4,5	4,8
San Juan	4,9	4,5	5,3	5,7	5,4	6,0
San Luis	5,8	5,2	6,5	7,8	7,1	8,4
Santa Cruz	3,5	3,9	3,0	3,4	3,2	3,6
Santa Fe	8,0	7,6	8,4	9,5	8,5	10,5
Santiago del Estero	5,8	5,3	6,3	6,8	6,6	7,0
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	2,2	2,0	2,5	2,1	1,8	2,5
Tucumán	5,1	4,7	5,6	5,9	5,6	6,1

Provincia	1991			2001		
	Porcentaje de población de 65 años y más (*)			Porcentaje de población de 65 años y más (*)		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
<b>Total del país</b>	<b>8,9</b>	<b>7,6</b>	<b>10,1</b>	<b>9,9</b>	<b>8,3</b>	<b>11,5</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	16,3	13,1	19,0	17,2	13,5	20,3
Buenos Aires	9,1	7,9	10,3	10,6	8,8	12,2
Catamarca	6,8	6,1	7,5	7,2	6,2	8,2
Chaco	5,1	4,8	5,4	6,1	5,5	6,8
Chubut	5,0	4,6	5,3	6,6	5,9	7,3
Córdoba	9,3	7,9	10,5	10,6	8,8	12,3
Corrientes	6,3	5,7	7,0	6,9	6,0	7,8
Entre Ríos	8,8	7,5	10,0	9,5	7,7	11,2
Formosa	4,7	4,7	4,7	5,6	5,3	5,8
Jujuy	4,7	4,4	4,9	5,9	5,5	6,4
La Pampa	8,9	7,9	9,8	9,9	8,7	11,1
La Rioja	6,3	5,8	6,9	6,5	5,8	7,2
Mendoza	7,7	6,9	8,4	9,4	8,2	10,5
Misiones	4,5	4,3	4,6	5,4	5,1	5,7
Neuquén	3,8	3,4	4,2	5,2	4,7	5,8
Río Negro	5,3	4,8	5,7	7,2	6,5	7,8
Salta	5,1	4,8	5,3	6,0	5,6	6,5
San Juan	6,6	6,2	7,0	7,9	7,0	8,8
San Luis	7,3	6,4	8,2	7,7	6,8	8,7
Santa Cruz	3,8	3,6	4,1	5,1	4,8	5,5
Santa Fe	10,5	8,9	12,0	11,6	9,5	13,5
Santiago del Estero	6,9	6,4	7,4	7,1	6,2	7,9
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del	1,6	1,5	1,6	2,9	2,6	3,2
Tucumán	6,3	5,8	6,7	7,5	6,5	8,4

Provincia	2010 <sup>(1)</sup>		
	Porcentaje de población de 65 años y más (%)		
	Total	Varones	Mujeres
<b>Total del país</b>	<b>10,2</b>	<b>8,6</b>	<b>11,8</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	16,4	13,0	19,3
Buenos Aires	10,7	8,9	12,4
Catamarca	7,9	6,8	9,0
Chaco	7,0	6,1	7,8
Chubut	7,4	6,5	8,3
Córdoba	11,2	9,3	12,9
Corrientes	7,9	6,9	8,8
Entre Ríos	10,3	8,5	12,0
Formosa	7,0	6,6	7,4
Jujuy	7,2	6,6	7,8
La Pampa	11,2	9,8	12,6
La Rioja	7,2	6,3	8,0
Mendoza	10,3	8,8	11,6
Misiones	6,3	5,8	6,7
Neuquén	6,6	5,9	7,2
Río Negro	8,5	7,7	9,3
Salta	7,0	6,4	7,6
San Juan	8,7	7,5	9,8
San Luis	8,7	7,6	9,8
Santa Cruz	5,3	4,7	5,9
Santa Fe	11,8	9,6	13,8
Santiago del Estero	7,7	6,8	8,5
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlá	3,8	3,4	4,3
Tucumán	8,0	6,9	9,1

(1) Las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área.

Estas islas pertenecen al departamento "Islas del Atlántico Sur". De este departamento, fue censada sólo la base que se encuentra en la Isla Laurie, que pertenece a las Islas Orcadas del Sur. La Base Antártica Orcadas situada en dicha isla es la más antigua de las bases antárticas en funcionamiento que pertenecen a la República Argentina.

(2) Personas de 65 años y más sobre el total de la población por cien.

Fuente: INDEC. Censos Nacionales de Población, Familias y Viviendas 1970. Censo Nacional de Población y Viviendas 1980 y 1991. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

## ANEXO 2

**Tabla. 4.2. Población por edades. Censo Nacional de Población 2010**

Distrito	Sexo	d65-74	d75-84	d85y+	Año 2010
Total Provincia	Ambos	209.143	130.628	43.765	3.257.907
Belgrano	Ambos	3.276	1.939	714	45.622
Caseros	Ambos	6.805	4.619	1.713	83.752
Castellanos	Ambos	11.313	6.945	2.392	181.402
Constitución	Ambos	6.454	4.150	1.345	88.617
Garay	Ambos	1.062	577	195	21.293
General Lopez	Ambos	14.859	9.538	3.029	194.782
General Obligado	Ambos	8.652	4.548	1.290	179.792
Iriondo	Ambos	5.286	3.540	1.237	68.042
La Capital	Ambos	31.336	18.332	6.009	535.424
Las Colonias	Ambos	7.126	4.636	1.635	106.829
Nueve de Julio	Ambos	1.441	616	180	30.418
Rosario	Ambos	79.690	52.197	17.652	1.218.176
San Cristobal	Ambos	4.407	2.571	824	70.224
San Javier	Ambos	1.604	842	243	31.577

San Jeronimo	Ambos	5.652	3.557	1.313	82.427
San Justo	Ambos	2.882	1.705	543	41.754
San Lorenzo	Ambos	9.940	5.723	1.831	160.082
San Martin	Ambos	4.767	3.224	1.235	65.109
Vera	Ambos	2.588	1.368	384	52.586

**Tabla 4.3. Proyección por distrito y por edades al año 2020**

<b>Distrito</b>	<b>Sexo</b>	<b>d65-74</b>	<b>d75-84</b>	<b>d85y+</b>	<b>Total Año 2020</b>
<b>Total Provincia</b>	<b>Ambos</b>	<b>253.303</b>	<b>143.579</b>	<b>57.508</b>	<b>3.536.418</b>
<b>Belgrano</b>	<b>Ambos</b>	<b>4.136</b>	<b>2.227</b>	<b>980</b>	<b>51.697</b>
<b>Caseros</b>	<b>Ambos</b>	<b>8.098</b>	<b>4.996</b>	<b>2.217</b>	<b>89.964</b>
<b>Castellanos</b>	<b>Ambos</b>	<b>14.371</b>	<b>8.034</b>	<b>3.311</b>	<b>205.970</b>
<b>Constitución</b>	<b>Ambos</b>	<b>7.820</b>	<b>4.556</b>	<b>1.757</b>	<b>96.929</b>
<b>Garay</b>	<b>Ambos</b>	<b>1.297</b>	<b>644</b>	<b>257</b>	<b>23.054</b>
<b>General Lopez</b>	<b>Ambos</b>	<b>18.049</b>	<b>10.542</b>	<b>4.002</b>	<b>212.941</b>
<b>General Obligado</b>	<b>Ambos</b>	<b>10.683</b>	<b>5.116</b>	<b>1.741</b>	<b>197.569</b>
<b>Iriondo</b>	<b>Ambos</b>	<b>6.265</b>	<b>3.809</b>	<b>1.588</b>	<b>72.466</b>
<b>La Capital</b>	<b>Ambos</b>	<b>38.219</b>	<b>20.297</b>	<b>7.959</b>	<b>581.856</b>
<b>Las Colonias</b>	<b>Ambos</b>	<b>9.140</b>	<b>5.404</b>	<b>2.287</b>	<b>122.718</b>
<b>Nueve de Julio</b>	<b>Ambos</b>	<b>1.791</b>	<b>701</b>	<b>243</b>	<b>33.273</b>
<b>Rosario</b>	<b>Ambos</b>	<b>94.191</b>	<b>55.955</b>	<b>22.609</b>	<b>1.293.337</b>
<b>San Cristobal</b>	<b>Ambos</b>	<b>5.442</b>	<b>2.894</b>	<b>1.111</b>	<b>77.058</b>
<b>San Javier</b>	<b>Ambos</b>	<b>1.934</b>	<b>923</b>	<b>315</b>	<b>33.631</b>
<b>San Jeronimo</b>	<b>Ambos</b>	<b>6.900</b>	<b>3.935</b>	<b>1.745</b>	<b>90.080</b>
<b>San Justo</b>	<b>Ambos</b>	<b>3.401</b>	<b>1.838</b>	<b>704</b>	<b>43.981</b>
<b>San Lorenzo</b>	<b>Ambos</b>	<b>12.727</b>	<b>6.666</b>	<b>2.546</b>	<b>184.409</b>
<b>San Martin</b>	<b>Ambos</b>	<b>5.798</b>	<b>3.571</b>	<b>1.637</b>	<b>71.139</b>
<b>Vera</b>	<b>Ambos</b>	<b>3.042</b>	<b>1.470</b>	<b>500</b>	<b>54.344</b>

**Tabla. 4.4. Proyección por distrito y por edades al año 2025**

Distrito	Sexo	d65-74	d75-84	d85y+	Total Año 2025
<b>Total Provincia</b>	<b>Ambos</b>	<b>271.721</b>	<b>162.024</b>	<b>64.691</b>	<b>3.667.505</b>
<b>Belgrano</b>	<b>Ambos</b>	<b>4.529</b>	<b>2.572</b>	<b>1.126</b>	<b>54.755</b>
<b>Caseros</b>	<b>Ambos</b>	<b>8.613</b>	<b>5.593</b>	<b>2.473</b>	<b>92.919</b>
<b>Castellanos</b>	<b>Ambos</b>	<b>15.782</b>	<b>9.293</b>	<b>3.817</b>	<b>218.364</b>
<b>Constitución</b>	<b>Ambos</b>	<b>8.390</b>	<b>5.138</b>	<b>1.970</b>	<b>100.930</b>
<b>Garay</b>	<b>Ambos</b>	<b>1.398</b>	<b>736</b>	<b>294</b>	<b>23.915</b>
<b>General Lopez</b>	<b>Ambos</b>	<b>19.390</b>	<b>11.932</b>	<b>4.512</b>	<b>221.957</b>
<b>General Obligado</b>	<b>Ambos</b>	<b>11.583</b>	<b>5.850</b>	<b>1.986</b>	<b>206.417</b>
<b>Iriondo</b>	<b>Ambos</b>	<b>6.652</b>	<b>4.257</b>	<b>1.771</b>	<b>74.538</b>
<b>La Capital</b>	<b>Ambos</b>	<b>41.140</b>	<b>22.987</b>	<b>8.995</b>	<b>603.050</b>
<b>Las Colonias</b>	<b>Ambos</b>	<b>10.088</b>	<b>6.278</b>	<b>2.653</b>	<b>130.879</b>
<b>Nueve de Julio</b>	<b>Ambos</b>	<b>1.944</b>	<b>804</b>	<b>277</b>	<b>34.609</b>
<b>Rosario</b>	<b>Ambos</b>	<b>99.756</b>	<b>62.305</b>	<b>25.090</b>	<b>1.325.200</b>
<b>San Cristobal</b>	<b>Ambos</b>	<b>5.882</b>	<b>3.296</b>	<b>1.266</b>	<b>80.467</b>
<b>San Javier</b>	<b>Ambos</b>	<b>2.070</b>	<b>1.045</b>	<b>353</b>	<b>34.683</b>
<b>San Jeronimo</b>	<b>Ambos</b>	<b>7.427</b>	<b>4.457</b>	<b>1.973</b>	<b>93.802</b>
<b>San Justo</b>	<b>Ambos</b>	<b>3.600</b>	<b>2.056</b>	<b>783</b>	<b>45.001</b>
<b>San Lorenzo</b>	<b>Ambos</b>	<b>14.026</b>	<b>7.740</b>	<b>2.943</b>	<b>196.771</b>
<b>San Martin</b>	<b>Ambos</b>	<b>6.236</b>	<b>4.048</b>	<b>1.852</b>	<b>74.161</b>
<b>Vera</b>	<b>Ambos</b>	<b>3.213</b>	<b>1.636</b>	<b>556</b>	<b>55.084</b>

Informes de base para el cálculo:

CENSO NACIONAL DE POBLACION, HOGARES Y VIVIENDA 2010

Población por Distrito según edad simple

Provincia Santa Fe. Año 2010

INDEC-IPEC



## ANEXO 3

### ***Guía de entrevista para barrios privados***

Guion de temas a miembros de la administración de barrios privados:

- Actividades que se realizan en el barrio
- Cuestiones a mejorar en el barrio
- Potencial interés de abrir una zona para adultos mayores
- Tipos de residencias, modelos arquitectónicos, reglamentos de edificación
- Cuestiones valoradas por los residentes sobre la administración
- Servicios prestados dentro del barrio en la actualidad y a futuro
- Cantidad y perfil de los residentes
- Antigüedad de los barrios
- Costos de las expensas e impuestos
- Potencial interés en abrir una zona para el público objetivo

### ***Preguntas a miembros de la administración de barrios privados***

- Nombre del Entrevistado
- Cargo del entrevistado y tiempo que hace que está en el cargo:
- En primer me gustaría saber...En qué año surgió el barrio, ¿Quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?
- Por otro, teniendo en cuenta que es un barrio con una antigüedad considerable en relación con los nuevos countries que surgieron en los últimos años ¿Cuál es la edad promedio de sus residentes?
- ¿Cuál es el perfil de sus residentes en general?
- ¿Por qué cree que eligen este lugar para vivir?
- ¿Qué es lo que más valoran sus residentes en los últimos 5 años?
- ¿Qué es lo que más aqueja a sus residentes en los últimos 5 años?
- ¿Cuáles son y qué características poseen los principales servicios que se prestan dentro del barrio? ¿Quiénes son los encargados de proveerlos?
- ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?
- ¿Cuántas viviendas existen actualmente? ¿Cuáles son sus características más comunes?
- ¿Qué requisitos existen para construir dentro del barrio? ¿Qué superficie tiene el barrio? ¿Cómo está dividido? ¿Cuánto miden los terrenos?

- ¿Cuántos espacios comunes existen actualmente?
- ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan en el barrio? ¿A quiénes están destinadas estas actividades? ¿Hay respuesta positiva por parte de sus residentes?
- ¿Qué actividades deberían mejorarse a futuro?
- ¿Cuál es el costo promedio de impuestos y expensas?
- ¿Existen proyectos a futuro? Si es así ¿Cuáles son?
- En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto? ¿Cómo cree que respondería el mercado de Santa Fe y alrededores ante una propuesta así en la ciudad de Santa Fe? ¿Qué zona le parece ideal para su ubicación geográfica?

## ANEXO 4

### ***Guías de entrevistas para residencias de adultos mayores***

Guion de temas al personal directivo de residencias de adultos mayores:

- Servicios prestados en la organización
- Cantidad de residentes y su perfil
- Características de las instalaciones
- Cuestiones a mejorar
- Cuestiones valoradas por los residentes
- Estructura organizacional y jerárquica
- Proyecciones a futuro
- Mejoras de los últimos años
- Personal a cargo de la organización: cantidad de especialistas dedicados al cuidado de ancianos y de qué especialidades
- Infraestructura y ubicación
- Antigüedad
- Servicios prestados
- Promoción de la institución
- Normativa que regula la actividad
- Costos
- Intervención de las familias en el proceso de decisión de los adultos mayores

### ***Preguntas al personal directivo de residencias de adultos mayores***

- ¿En qué año surgió este proyecto?, ¿Quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?
- ¿Quiénes son los encargados de la dirección de la institución?
- ¿Cuántos empleados posee la institución?
- ¿Cuál es la capacidad de la institución?
- ¿Cuáles son los horarios de la institución?
- ¿Cuáles son las propuestas de estadía?
- ¿Cuáles son los costos de la institución?
- ¿Qué instalaciones posee la institución?
- ¿Cuántos residentes posee la institución?

- ¿Cómo ha ido evolucionando a través del tiempo la cantidad de residentes?
- ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la institución? (perfil de los residentes)
- ¿Cuáles son los principales servicios que presta la institución y sus principales características?
- ¿Cuáles son los servicios más valorados por sus residentes y por sus familiares?
- ¿Cuáles son las cuestiones que más aquejan a los residentes o a sus familias?
- ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?
- ¿Cuáles son las proyecciones a futuro?
- ¿Cuáles son las actividades de mayor preferencia de los residentes?
- ¿Qué y cuántos especialistas trabajan actualmente en la institución?
- ¿En qué horarios están disponibles los especialistas? (si es que hay)
- ¿Cuáles son las funciones más importantes de cada especialista? (si es que hay)
- ¿Cuáles son las cuestiones más relevantes a tener en cuenta a la hora de trabajar con adultos mayores?
- ¿Cuáles son los especialistas que más valoran los residentes y sus familias?
- Respeto de los familiares, ¿Qué rol desempeñan al momento de tomar la decisión de los adultos mayores de residir en este lugar?
- ¿Cuáles son los principales medios para promocionar la institución? (boca en boca, redes sociales, etc.)
- ¿Cuáles son los especialistas que no posee la institución, pero que a futuro sería importante incorporar a la institución de acuerdo a la opinión de la dirección, de sus residentes, de familiares de los residentes o del grupo de especialistas de la salud de la institución?
- En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto?

## ANEXO 5

Encuestas

Cuestionario Nro. \_\_\_\_\_

Introducción

El presente cuestionario es anónimo y tiene como finalidad llevar adelante una investigación de mercado para determinar la viabilidad del desarrollo de un complejo habitacional de lujo destinado a personas mayores de 55 años en la ciudad de Santa Fe y alrededores.

Soy estudiante de la Universidad Nacional del Litoral de la carrera de Maestría en Administración de Empresas y actualmente como parte de mi tesis final me encuentro realizando un estudio de mercado con el objetivo de conocer la posibilidad del desarrollo de un barrio residencial pensado exclusivamente para personas mayores de 55 años de la ciudad de Santa Fe y cercanías, atendiendo sus necesidades e inquietudes. Por este motivo, requiero su colaboración para responder el siguiente cuestionario. Muchas gracias.

Responder o marcar la/s opción/es elegidas.

1) ¿Me podría decir su edad?

.....

2) ¿Cuál es el lugar de residencia actual?

- a. Ciudad de Santa Fe.
- b. Ciudad de Santo Tomé.
- c. Ciudad de Paraná.
- d. Otros (especificar): .....

3) ¿Podría indicarme el tipo de vivienda en la que reside actualmente?

- a. Casa particular en la ciudad
- b. Casa particular en un country.
- c. Departamento particular.
- d. Casa alquilada.
- e. Casa alquilada en un country.
- f. Departamento alquilado.
- g. Otra (especificar): .....

4) Personas con las que vive actualmente.

- a. Solo/a.

- b. Pareja.
- c. Pareja e hijo/s.
- d. Hijo/s.
- e. Otras personas de la misma edad.
- f. Otras (especificar): .....

5) Tipo de vida que lleva diariamente.

- a. Activa.
- b. Pasiva.

6) En caso de ser activa la respuesta anterior. ¿Qué tipo de actividades realiza frecuentemente?

Marcar las 3 opciones de mayor relevancia.

- a. Caminata o gimnasio.
- b. Reuniones con amigos/familiares.
- c. Visitas a centros de belleza.
- d. Visitas a centros comerciales para realizar compras o para pasear.
- e. Cine.
- f. Restaurantes.
- g. Lectura en espacios tranquilos.
- h. Disfrutar de la naturaleza y de un paseo al aire libre.
- i. Estar al día con las últimas tecnologías.
- j. Actividades grupales.
- k. Aprendizaje de cosas nuevas (ej. Idioma, cocina, etc.)
- l. Otras (especificar): .....

7) En una escala del 1 al 10. ¿Cómo evaluaría su salud?

.....

8) En la actualidad existen alrededor del mundo y en Argentina, diversas residencias o complejos habitacionales destinados a adultos mayores. Si bien en nuestro país dichas propuestas son relativamente incipientes, es de esperar, que se sigan desarrollando en los años venideros. Las mismas garantizan una atención integral y adaptada a las necesidades de las personas mayores autónomas, proveyéndoles un entorno en el que desarrollen sus capacidades e intereses. Es importante aclarar que no se trata de geriátricos, sino de instalaciones destinadas, como se mencionó a personas auto válidas, que desean vivir con otras personas que están en la misma etapa de la vida y con las que compartan intereses, en un

espacio completamente adaptado a las necesidades propias de la edad. En el mismo suele haber centros comerciales, farmacias, supermercados, peluquerías, cine, espacios al aire libre, entre otras instalaciones, y al mismo tiempo proveen diversas actividades propuestas principalmente por sus residentes, como ser: deportes, artesanías, juegos grupales, entre otras. Cada oferta varía de acuerdo a cada lugar, objetivos de la institución, y preferencias de sus residentes.

A modo de ejemplo, existe en Argentina, el complejo llamado Ananda Green Village, el cual es un barrio privado con terrenos de 750 m<sup>2</sup> distribuidos en un espacio de 2 hectáreas y media, ubicado en una exclusiva zona de Luján de Cuyo, Mendoza, que ofrece departamentos de 1,2 y 3 dormitorios, con jardines privados o balcones cochera. El mismo posee un Club House, pileta, gimnasio, parrilla y estacionamiento para invitados. Además, cuenta con actividades propias para cada edad como yoga, meditación, proyección de películas, club de lectura, juegos y espectáculos. Por otro lado, tiene servicio de ambulancia, gimnasia de rehabilitación, delivery de medicamentos y botón de pánico en cada unidad. También posee cierre perimetral, seguridad monitoreada las 24hs, control de entrada y salida, cochera para invitados, dos SUM divididos y pileta de 8mx4m.

Tomando como ejemplo este proyecto y considerando este concepto de estilo de vida. ¿Qué opinión le merece el desarrollo de una propuesta similar en la provincia de Santa Fe, en la zona cercanas a los countries?

- a. Me parece una idea súper interesante.
- b. Me gustaría saber más sobre el proyecto.
- c. No me interesa.

9) ¿Te irías a vivir a un lugar así?

- a. Sí
- b. No
- c. Debería evaluarlo

¿Qué factores deberías evaluar?:

.....

10) En caso de haber respondido que no. ¿Cuál es la razón?

- a. Distancia, la zona de countries está muy alejada
- b. Costo, estimo que es muy costosa una propuesta como la que están evaluando, no creo que esté a mi alcance
- c. Costumbre, me resulta muy difícil mudarme del lugar donde vivo actualmente
- d. Temor del cambio.
- e. Otro (especificar): .....

11) Si la decisión depende de la ubicación del desarrollo inmobiliario. ¿En qué otro lugar le gustaría que esté situado?

.....  
 .....

12) En caso de haber respondido afirmativamente la preg 9. ¿Cómo tomarías la decisión? Marcar solo una opción.

- a. Individualmente.
- b. Consultando familiares más cercanos.
- c. Consultando amigos más cercanos.
- d. Consultando propuestas similares en el mercado.
- e. Consultando vecinos.
- f. Otro (especificar): .....

13) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una vivienda en este lugar? Puede ser bajo la modalidad de compra o de alquiler, responder solamente en aquella modalidad en la que accedería. Marcar una sola opción.

Alquiler mensual (incluye expensas)	Compra
Hasta \$60.000 mensual	Hasta USD 100.000
Entre \$60.001 y \$80.000	Entre USD 100.000 y USD150.000
Entre \$80.001 y \$100.000	Entre USD 150.001 y USD 200.000
Entre \$100.001 y \$120.000	Más de USD 200.000
Más de \$120.000	
NS / NC	

14) ¿Cuáles serían los servicios/instalaciones que más valoraría de un lugar para personas mayores de 55 años? No importa si respondió que no asistiría. Marcar al menos las 4 opciones que más valoraría.

- a. Enfermería disponible las 24 horas.



- b. Centro comerciales.
- c. Supermercados.
- d. Viviendas adaptadas a las necesidades de una persona de más de 55 años, como ser: solo planta baja, veredas con rampas, ascensores en los espacios comunes, etc.
- e. Actividades grupales.
- f. Gimnasios.
- g. Seguridad.
- h. Espacios al aire libre.
- i. Cine.
- j. Teatro.
- k. Canchas de deportes grupales.
- l. Restaurantes.
- m. Pileta
- n. Otros(especificar):.....

15) ¿Cuáles deberían ser las dimensiones del terreno?

- a. Menores de 600 m<sup>2</sup>.
- b. Entre 600 y 1000 m<sup>2</sup>.
- c. Más de 1000 m<sup>2</sup>.

Agradezco su colaboración y predisposición, ya que representa un gran aporte para la obtención de conclusiones en la investigación desarrollada en relación al tema de estudio.

## ANEXO 6

### **ENTREVISTA PROYECTO 3**

Nombre del entrevistado/a: Mónica Calvo.

Cargo: directora de la institución "Proyecto 3"

Fecha de la entrevista: lunes 13 de diciembre del 2021

1) ¿En qué año surgió este proyecto?, ¿quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

*-“Proyecto 3, surgió para visibilizar una necesidad social de que los adultos mayores no tenían un lugar, un espacio donde poder hacer sus actividades. Concretamente las personas mayores, sentían que si iban a lugares donde iba gente más joven se terminaban yendo porque la gente no le daba cabida, porque por ejemplo si iban a aprender un idioma, que es una de las cuestiones que nosotros empezamos a vislumbrar más, el ritmo de estudio no era el mismo y cuando llegaba el momento del examen se producía una gran deserción, especialmente de las personas mayores.*

*¿En qué año surgió?*

*Se realizó un estudio para ver si era posible acá en Santa Fe, por el año 1996. Proyecto 3 nace en 1998 como una sociedad de hecho. ¿Cómo empezamos? Yo particularmente, viendo a través de mi profesión. En ese momento yo trabajaba como bioquímica en domicilios y me fui a estudiar todo lo que era acompañar a morir a la gente, tanatología, y bueno, cuando estaba estudiando todo esto, en la academia de medicina, me di cuenta que en realidad no había que ayudar a morir a la gente había que ayudarlos a vivir. Entonces, me entero que existen las universidades de mediana y tercera edad que yo particularmente desconocía y me puse en contacto con la primera universidad que estaba en Paraná, Entre Ríos que dependía de la UNER. Y fui a conocer. Esa universidad, se llama Departamento de la Mediana y Tercera Edad, todavía sigue existiendo, y la gente de allí me abrió las puertas para que conociera este tipo de experiencia, de lo que eran las universidades de la mediana y tercera edad. Y a partir de allí, dijimos, eso tenemos que hacer en Santa Fe, y bueno empezamos a ir a ir a encuestar, en esa oportunidad con la UNL, centros de jubilados y vecinales, para ver si era factible en Santa Fe. Lo que nosotros necesitábamos era saber si la gente iba a responder por un lado, y por otro lado, qué temática le interesaba, y se hizo un relevamiento muy interesante. En el momento de presentar todo el proyecto, bueno, no era algo que le interesaba a la universidad, trabajar con personas mayores, entonces nosotros contactamos nuevamente a las personas que vimos que se compenetraron con esta idea y así armamos una sociedad de hecho 10 personas, sin conocernos, ¡y dijimos lo hacemos! ¡Toda una aventura! Y la mayoría eran adultos mayores, yo era joven en ese momento, tenía 40 años y creo que había otro muchacho que después se retiró, y el resto eran todas personas adultas mayores que realmente querían trabajar en pos de su propio futuro, esas personas ya no están más”.*

2) ¿Quiénes son los encargados de la dirección de la institución?

*“Bueno nosotros vamos renovando la dirección. Dos años funcionamos como sociedad de hecho, a los dos años nos armamos como una asociación civil pusimos todos los miembros de comisiones directiva reelegibles cada dos años y así, cada dos años vamos cambiando esa dirección directiva. ¿Quiénes son los integrantes? Las personas o docentes, los que cumplen la función de docente o los que cumplen la función de alumno. Nosotros abrimos para el que quiera colaborar, y bueno fuimos cambiando a lo largo de nuestra historia, porque al principio era gente grande, esa gente se fue retirando y hoy es gente más joven, asimismo tienen 70 años, no tan joven, pero es gente que tiene ganas de trabajar por el bien común”.*

3) ¿Cuántos empleados posee la institución?

*“Empleados tenemos una sola persona, que es la secretaria. Nosotros tenemos a la secretaria digamos, fija, con todos los aportes, con todo lo que hay que tener. Y después tenemos, en este momento, 32 docentes que están bajo la calidad de monotributistas. Ellos hacen sus aportes y nos extienden la factura. Incluso la comisión directiva es ad honorem. Yo por ejemplo, durante mucho tiempo fui la presidente de la comisión directiva, hasta que en un momento ya no podía seguir más porque necesitaba trabajar, entonces me propusieron salirme de la comisión directiva y que yo cumpliera el rol de directora y asesora pedagógica, entonces yo soy monotributista. Somos los docentes y todos, monotributistas”.*

4) ¿Cuál es la capacidad de la institución?

*“Nosotros en un momento floreciente llegamos a tener 600 alumnos. Nosotros tenemos en la computadora, esta todo informatizado, entonces nosotros tenemos un sistema donde nos vamos anotando todos los datos del alumno y nos va contabilizando cuantos alumnos tenemos, de eso sabemos cuántos tenemos. Yo por ahí digo, tenemos 632 y me dicen ¿cómo sabes? Y porque veo lo que nos va diciendo la computadora, pero a su vez, muchos de esos alumnos hacen más de un taller, entonces la computadora nos contabiliza esa persona como 2 o 3, pero como real, llegamos a tener 600. Como te comentaba, en la pandemia, que quedamos paralizados todos, nosotros nos reinventamos y empezamos con la virtualidad. Llegamos a sostener 200 personas, en la virtualidad, y este año, que volvimos a hacer algunos presenciales y algunos virtuales, terminamos el año con 308 personas, una cosa así, un montón”.*

5) ¿Cuáles son los horarios de la institución?

*“Nosotros empezamos con las actividades a las 9 de la mañana, a la gente grande no le gusta madrugar mucho y tampoco le gusta llegar muy al medio día, así que 11:30 hs está terminando todo. A la tarde, duermen siesta, así que a las 16 hs, ahora, hasta las 19, 19:30hs, porque tampoco a la gente le gusta andar tan tarde. Lo que pasa que al ser un lugar grande y con muchos salones, las actividades son de hora y media, así que nosotros en un turno ponemos dos actividades. Teníamos 42 talleres y ahora nosotros programamos para el año que viene, cerca de 63. ¡Esperemos que se llene!”.*

6) ¿Cuáles son las propuestas de actividades?

*“Nosotros, a lo largo de estos años de trabajo, que ya vamos a cumplir 24 años, nos fuimos armando y fuimos dividiendo por áreas temáticas, o sea, tenemos todo lo que tiene que ver con salud, allí tenemos todo lo que es memoria, la gimnasia, gimnasias suaves y otro tipo de talleres, calidad de vida, bioneuroemoción. Después esta, toda la parte de arte que es pintura, los bailes, reciclado, todo lo que tiene que ver con los idiomas inglés, francés, italiano y portugués, en todos sus niveles, la parte de cultura, reflexión y autoconocimiento, que ahí, englobamos todo lo que es filosofía, psicología, historia y todo lo que tiene que ver con informática, que es computación por un lado y celulares por el otro, y a lo largo de los años fue cambiando totalmente. Nosotros llegamos a tener como quince talleres de informática, hoy tenemos funcionando, uno solo porque la necesidad es otra, porque hoy la gente sabe manejar una computadora, la demanda es mucho de los celulares. O sea, la demanda va cambiando y nosotros somos los que nos adaptamos a la necesidad de la gente”.*

7) ¿Cuáles son los costos para una persona que asiste a la institución?

*“Nosotros en este momento, yo te hablo de la actualidad argentina. Nosotros por taller, le cobramos a todas las personas iguales \$1800, eso le da derecho a un taller solamente, y lo que nosotros hacemos que es una manera de sobrevivir para nosotros, que es cobrar una matrícula, pero también es de \$1000, que es simbólico, pero a nosotros aunque parezca mentira, nos ayuda a sobrevivir los tres meses de verano que no tenemos entradas. La gente esos meses no paga.*

*La gente paga su taller, si una persona está enferma, no paga el mes que se ausente. Si paga, si una señora o un señor se va a Europa, eso sí. Si le queremos guardar el lugar debe pagar, pero una persona que se enferma, tiene una pérdida de un ser querido, en ese caso no le cobramos. Nosotros nos vamos adaptando a la necesidad de la gente”.*

8) ¿Qué instalaciones posee la institución?

*“Hay 8 espacios que están divididos en aulas, con todas las sillas, que como te comentaba usamos el sistema de taller, siempre viéndonos las caras. Hay otra aula que está preparada para todo lo que tiene que ver con el dibujo, la pintura, hay una de esas aulas que está preparada para la informática con 10 computadoras y todo un sistema de cañón y pantalla. Por otro lado, hay otra que nosotros la llamamos la de multimedia, que tiene un televisor gigante, donde se ven películas, cortos, que tienen sillas, y hay un salón grande en el fondo, que tiene una capacidad para 50 personas sentadas. Cuando nosotros hacemos charlas, nosotros ponemos 50 personas, cuando no había pandemia, ahora no sé cuántas podemos poner. Y tenemos colchonetas y todas las actividades físicas, los bailes, se hacen en ese lugar grande”.*

9) ¿Cómo ha ido evolucionando a través del tiempo la cantidad de alumnos?

*“Y la verdad que nosotros respondimos a una necesidad social, nosotros cuando empezamos tuvimos muy buena respuesta de la gente. En el primer año, yo nunca me voy a olvidar, terminamos con 120 alumnos, un montón. Fuimos cambiando de lugares porque siempre tuvimos que alquilar, y siempre estuvo condicionado también por el lugar donde estábamos. En un momento estamos funcionando en un*

club, en el club ferroviario y teníamos un salón enorme, en un club, y se hacían, por ejemplo, talleres de 70 personas de ritmos latinos, vos veías bailando 70 ahí, era una hermosura, después bueno hoy día no podemos poner más de 20 personas bailando, y a lo largo de los años fue evolucionando la necesidad de la gente. Nosotros fuimos los primeros que empezamos con talleres de memoria, cuando en Santa Fe nadie tenía talleres de memoria. Llegamos a tener 14 talleres de memoria, hoy día tenemos en funcionamiento 1 solo taller de memoria, ¿por qué? Porque se empezaron a poner de moda, porque fue algo que empezaron a ofrecer los centros de día, porque el PAMI puso muchísimos talleres de memoria en las clínicas donde había un médico de cabecera, entonces no era una necesidad. Entonces, fue evolucionando. los talleres de idioma, teníamos pocos y de pronto, la gente no quería ir más a los lugares donde le tomaban evaluaciones, acá venían por el placer de aprender y se nos llenaron los talleres de idiomas y la otra cosa, las actividades físicas también fueron evolucionando, teníamos cualquier cantidad de talleres de yoga, de tai chi que era raro verlo, ahora es muy común, vos piensa 20 años atrás era rarísimo, hoy es lo más común. Nosotros tenemos 2 talleres de yoga y 1 de tai chi, o sea todo lo que fue apareciendo en el medio lo cual nos alegra. El primer taller de coro de adultos mayores fue nuestro, no había taller de coro. Nosotros llegamos a tener un taller de coro que era sublime, llegamos a tener 45 personas. Hoy no tenemos taller de coro. O sea, fue cambiando y lo que es nuestro fuerte y que todavía nadie nos ha imitado, son los talleres de cultura, estos de filosofía, literatura. Por ejemplo, de literatura tenemos 7 talleres. De psicología, de filosofía, de historia, eso son muy buscados, de autoconocimiento, a la gente le encanta la parte reflexiva”.

10) ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la institución? (perfil de los estudiantes)

“La edad es la única limitante. Nuestra propuesta es de 50 años para arriba, pero si viene una persona que tiene 48, 47 y hay lugar, nosotros vamos a priorizar a la persona mayor, pero si hay lugar la vamos a dejar. Ese sería el único requisito, y respecto de la parte económica, eso no es una exclusión. Nosotros tenemos un sistema de becas. Si la persona nos manifiesta que realmente no puede, nosotros la becamos, no tenemos problema, tenemos desde media beca a becas enteras. Pero realmente te digo, la gente es muy buena, por ejemplo, una señora que venía en bicicleta que no tenía para pagar, en un momento, nos dijo: “pero yo quiero lavarles las cortinas” y nos empezó a lavar las cortinas, después dice: “ay no les haría falta algo para que no se les vuelen, unas agarraderas”, y nos hizo las agarraderas. La gente te devuelve porque se siente cómoda, se siente bien. Y la otra cosa que siempre le decimos, es que si de alguna manera ellos solucionan su problema económico, nos lo digan para darle la beca a otro, y nos lo dicen”.

11) ¿Cuáles son las actividades más valorados por sus estudiantes y por sus familiares?

“Nosotros pensamos que tenemos que ser autónomos y auto validos toda la vida. Nosotros cuando empezamos la institución, los hijos venían a preguntarte que podían hacer los padres y nosotros les decíamos “que venga tu mamá, que venga tu papá”. La pandemia produzco un atraso de yo le calculo 20

años. La gente volvió a tener miedo de salir, entonces, después la gente venía y elegía lo que quería, y ahora volvió el hijo de por medio a elegir lo que padre haría o venir con el padre. Eso lo tenemos que volver a erradicar, porque es perjudicial, no es bueno que otro elija por vos.

*Y si vos me preguntás ¿cuál es la actividad que más valoran? Tanto la gente y la familia, es el vínculo que se crea acá, más allá de lo que vengan a aprender acá. Acá se crean vínculos muy lindos, la gente celebra los cumpleaños. En la pandemia la gente no estuvo sola porque se acompañaron telefónicamente, acá alguien está enfermo y se llama por teléfono, digamos es como una gran familia y eso la gente lo siente. El sentido de pertenencia, te digo hay mucha gente que ha perdido esposo, hijos y, sin embargo, se toman un tiempo, 15 días, y vuelven. Son sostenidos, contenidos y eso tiene un valor incalculable”.*

12) ¿Cuáles son las cuestiones que más aquejan a los estudiantes o a sus familias?

*“En general, que venga de los hijos hacia nosotros no, lo que sí, nosotros evaluamos si la persona está en condiciones de venir a este lugar. Por ejemplo, nos ha pasado, que hay gente que insiste en poner a los padres acá. Por ejemplo, tiene un problema cognitivo, necesita un taller de memoria, acá los talleres de memoria son en grupo, no tenes un docente que atienda a una sola persona. Esta la otra instancia que es el centro día, entonces por ahí nosotros vemos que la persona sufre, no puede resolverlo, se siente distinto del grupo, el grupo se siente mal porque esa persona no se puede integrar. Entonces, en esos casos tratamos de hablar con las familias y explicarles que este no es el lugar y le damos alternativas. Nosotros trabajamos con otras instituciones, como las otras instituciones también nos mandan gente que está en condiciones de venir acá. Es como una red. A esta altura hacemos redes de ir evaluando y darle la mejor condición a la persona. Para que la persona se sienta realmente bien.*

*Otra cosa que te quería comentar, no hay, todo lo que es barreras arquitectónicas, nosotros tratamos de contemplarlas, hay rampas. Nosotros tenemos gente que viene en sillas de ruedas sin problema. El gran problema que nosotros tenemos, es de la vereda para afuera, porque no logramos que, por ejemplo, hagan rampas en las veredas, para subir a la vereda. Este pedido, pero bueno. Además, el baño también está adaptado y cuando nosotros vamos viendo la necesidad de la gente, nosotros nos vamos adaptando”.*

13) ¿Se prevé proveer nuevas actividades o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?

*“Nosotros lo que hemos hecho, se paró mucho con el tema de la pandemia, pero es el trabajo interinstitucional. Nosotros con UNL tenemos formado un acuerdo marco, todo este año trabajamos con conferencias virtuales, la mayoría de los disertantes, eran de acá, nuestros docentes. La escuela superior de sanidad nos manda las terapistas ocupacionales para que hagan pasantías. Están haciendo cuatrimestralmente, van viniendo distintas chicas. Para nosotros es un gran aporte, el trabajo intergeneracional, es riquísimo, nos hace bien a todos. Bueno esa es una de las cuestiones que queremos*

*seguir afianzando, que vemos que va re bien, pero que se fue cortando con el tiempo y queremos volver a restablecer esos vínculos, que poco a poco los fuimos restableciendo, pero bueno”.*

14) *¿Qué y cuantos especialistas trabajan actualmente en la institución?*

*“En este momento, la única que quedo con el título de gerontóloga, soy yo. En un momento, nosotros teníamos, el cuerpo de docentes jóvenes y todos se fueron especializando, o sea, hicieron todos la especialización en gerontología, en la universidad Maimonides, en la universidad de Córdoba, o sea muy buen nivel, pero ¿qué pasa? Justamente lo que hablábamos hoy con vos, vos no tenes mucha gente preparada en Santa Fe, entonces, todas esas chicas, porque yo las adoro, las quiero, yo las empuje para que se vayan de acá. Primero porque nosotros no podemos pagarle económicamente todo su esfuerzo y lo que ellas están haciendo, entonces están todas ya ubicadas, una trabaja en PAMI, otra en la dirección de adultos mayores, otra abrió su propio centro de día, o sea la relación es buenísima, pero no están trabajando acá en la institución. O sea, todos los que trabajan acá son profesionales dentro de su área. Hoy cuando vos me preguntabas por la dirección directiva, nosotros tenemos en la comisión directiva, docentes dentro de su especialidad y tenemos algunos alumnos que son contadores, que nos ayudan con las finanzas, y aparte, nosotros tenemos la secretaria que nos hace toda la parte contable, pero tenemos un estudio contable externo, que nos hace balances y todo, mensualmente se vuelca todo y ellos son los que nos llevan la contabilidad. El estudio contable empezó gratis, porque no teníamos un mango, acá todo es a pulmón y con mucho amor, pintábamos cuando éramos jóvenes las paredes de las casas, todo el mundo colaboraba... en la mudanza, mi consuegro me prestaba la camioneta, mis hijos me hacían la mudanza. Acá siempre fue así, ahora a nosotros nos da risa porque somos grandes, ahora nos duele, hay que hacer algo y “ayyy”, pero antes lo hacíamos. Acá hay muy buena voluntad de parte de toda la gente”.*

15) *¿Cuáles son las cuestiones más relevantes a tener en cuenta a la hora de trabajar o específicamente de enseñarles a los adultos mayores?*

*“Nosotros los docentes, que vienen, cada uno es especialista dentro de su área, por ejemplo, la profesora de inglés sabe un montón de inglés. Nosotros lo que hacemos es formación en gerontología, antes de que empiecen y después durante el año hacemos también, talleres, trabajamos mucho en talleres con los docentes. Primero, no todos están preparados para trabajar con adultos mayores. La gente de acá sí, o sea el que paso la prueba de fuego, bienvenido, se quedó. Primero tenes que ser muy tolerante, tenes que saber manejar los grupos, porque en los grupos vos siempre tenes a alguien que se quiere destacar y vos tenes que unificar para que se produzca la igualdad, tenes que tener la capacidad de visibilidad por si hay algún problema, ya sea auditivo o visual, que lo tenes que solucionar, “veni acércate, sentate más cerca del pizarrón o sentate más cerca del equipo de audio para escuchar”. Y siempre lo que les decimos es que nosotros armamos las propuestas, hacemos una propuesta cortita, no es un programa que se arma, porque al que más le cuesta es al que viene reseteado como docente los otros profesionales se adaptan más fácil. Porque ellos preparan un esquema de trabajo anual, pero ¿qué pasa? Vos después no lo podes*

*cumplir porque por un lado, la gente es más lenta, por ahí pretendes desarrollar un tema en una sola clase y te lleva tres clases, capaz de una clase a la otra se olvidan. Tienes que tener mucha capacidad de escucha, la gente necesita ser escuchada. Es muy importante que el docente sea el que maneje el grupo para que no se escape los temas, estos no son talleres terapéuticos, acá, se viene a aprender. Entonces si bien la persona usa un ejemplo personal, lo tiene que hacer objetivo. No es fácil, pero bueno, se van adaptando, yo te digo que van aprendiendo, y la respuesta de si un docente sirve o no para trabajar con adultos mayores, se lo da la gente. Cuando vos tenes un taller con 15 personas, al mes, tenes 10 y a los dos meses 5, ese docente no sirve. Se va la gente, no anda con vueltas.*

*Nosotros cuando empezamos a principio de año les decimos, somos todos adultos, si vos tenes un problema con el docente, plantéalo, nosotros vamos a intervenir como mediadores para tratar de solucionarlos, pero nosotros tratamos de no intervenir. Esto no es como en una escuela que nosotros bajamos línea, nada que ver, nosotros acompañamos el proceso.*

*Acá mucha gente se ha sentido que no pudo, por ejemplo, esto con los años lo tenemos bastante estudiado, la mujer prefiere el taller reflexivo e introspectivo, quiere conocerse a sí misma, quiere mejorar, el hombre en general, lo que quiere es análisis político, análisis de la realidad, pero todo afuera. Hemos tenido destacados periodistas, dando clases acá, pero no soportaron más allá de un cuatrimestre, por muchas cosas. Primero porque a la gente no le gusta la clase magistral, el periodista está acostumbrado a hablar solo, por ahí le cuesta hacer intervenir por un lado y por el otro lado, el nivel de actualización que por ahí tiene la gente, que no tiene nada que hacer y se actualizan leyendo los diarios todos los días y el pobre docente quizás no tienen ni idea de que sucedió, es difícil y cuando sos joven más. En cambio, la gente grande no se pierde nada y luego exigen, entonces los grandes periodistas huyeron. Muy exigente el público, pero no está mal, está bien porque eso nos exige a nosotros también. La gente no quiere perder el tiempo. Tal vez no aprenden un montón, pero lo que aprenden lo quieren aprender bien porque estudian, se esfuerzan”.*

16) ¿Cuáles son los principales medios para promocionar la institución? (boca en boca, redes sociales, etc.)

*“Tenemos todo, pagina, Instagram, Facebook, folletería, pero lo que lo que más funciona es el boca en boca, toda la vida fue así. Nosotros nos damos cuenta que la gente viene porque alguien les dijo. Eso nos ha traído mucha gente por suerte, las buenas experiencias. Me da un placer, ir caminando por la calle y la gente te dice, “¡ay no veo la hora de volver!”, se quedaron con las ganas y les digo “y ¿por qué no venís?” y “porque tengo mi marido muy enfermo o estoy cuidando a mi nieto...”, pero se queda con el gustito de que le gusto, entonces uno se siente orgulloso. La gente valora mucho porque todo se hace con mucho esfuerzo, pero la gente se da cuenta y lo valora, nos respaldan mucho. Ahora no, pero antes, hacíamos para juntar dinero, hacíamos lo que hacen todos, vender fideos, alfajores, hacíamos ferias de libros usados, la gente donaba cualquier cantidad de libros, y después se los vendíamos, re baratos, pero*



*es otra gente y ese dinero quedaba para la institución, hacíamos feria platos, esa estaba muy buena, los idiomas preparaban platos típicos, se vendía de todo. A uno de los docentes lo tuvieron que operar de urgencia de la vesícula porque ¡comía torta frita con limonchelo! Lo que te imagines, hacían y se vendía, y lo que recaudábamos quedaba para la institución. Eso se le ocurre a la gente, nosotros apoyamos. Y los viajes, hemos viajado muchísimo. Durante un tiempo nosotros habíamos organizado comisiones para que ellos organicen todas las actividades sociales, después se terminaban peleando entre ellos, entonces lo pasaron a comisión directiva. Organizábamos viajes de placer que son 2 o 3 días y los viajes culturales, que son viajes de un día por lo general a distintas localidades. Por ejemplo, de acá de Santa Fe de Entre Ríos, pero con guías turísticos, y empezas a conocer por ejemplo Esperanza. Una vez al mes por lo menos, se hacían y la gente se sumaba porque había para todos los gustos, por ejemplo, por ahí quería ir a una granja ecológica a comer. Y cada dos años hacíamos el encuentro latinoamericano que nos juntábamos con distintos países, eso hermosísimo. Yo recién vengo de una reunión por zoom y estuve con gente desde Uruguay, Venezuela, Perú, de Argentina, son hermosos. Siempre nos estamos actualizando.*

*El finde pasado fue la actualización en gerontología de la UBA.*

*Yo desde que empecé con esto voy siempre a los congresos de gerontología. Yo hice mi especialidad en la Sociedad Argentina en Gerontología y Geriatria que tenía un acuerdo con la Asociación Médica Argentina, muy buen nivel y todos ellos me bajan toda la información. Yo estoy muy relacionada con las instituciones de gerontología a nivel nacional, por ejemplo, tenemos un WhatsApp que hay 100 instituciones de argentina y tenes de todo.*

*Ahora el cierra del proyecto lo hicimos en el paraninfo, hicimos un video resumiendo todas las actividades y después, actuó el taller de tai chi, el de teatro y el de ritmos latinos. El día del adulto mayor, bailamos en el teatro municipal, yo ahora que me jubile también bailo”.*

17) *¿Cuáles son los especialistas que no posee la institución, pero que a futuro sería importante incorporar a la institución de acuerdo a la opinión de la dirección, de sus residentes, de familiares de los residentes o del grupo de especialistas de la salud de la institución?*

*“Yo diría que por ahora estamos bien porque no hay mucha gente formada, como dijimos. Y en el ámbito salud yo tengo una relación directa. Mi esposo se acaba de jubilar de la Facultad de Bioquímica de Medicina y Nutrición, así que nosotros estamos re actualizados en salud, y nuestros amigos, son todos médicos, bioquímicos. Si yo quiero alguno que quiera venir a dar una charla, levanto el teléfono y lo invito. Además, yo toda mi vida me relacione con el área salud y mi marido también. Siempre nos gusta estar actualizados.*

*Hoy día toda la actualización en gerontología, los temas principales son la salud mental post pandemia y el colectivo LGBT, y si, ya hay que incorporarlo como parte de la gerontología. Porque antes no se veía tanto, pero ahora ya se incorpora. Pesa fuerte en la argentina como temática. Ya las*

*generaciones que se vienen ahora de 70 para acá, ya vienen con otro pensamiento, y hay que ser flexible y adaptarse”.*

18) En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto?

*“A mí me parece fantástico, es algo que yo creo en un futuro, va a tener que suceder, porque hablando con gente no grande grande, de 65 para abajo, hablan mucho de irse a vivir con sus pares, pero tampoco hay que apartar a la gente, pero si crear condiciones para que la gente viva bien y cómoda. Yo he conocido un barrio de ese estilo en México que vivían todos norteamericanos, que tenían unas termas, hermosísimo, la gente vivía bien, y yo creo que, a futuro, ese tipo de cosas van a ir sucediendo. Nosotros venimos de sociedades donde la familia era un rol fundamental, hoy hay mucha gente sola, porque lo han elegido o no tienen hijos, entonces hay muchas soledades que va a tener que darles cabida. Porque mientras esta la familia contenedora, es una cosa, pero cuanta gente de tu edad elige no tener hijos, entonces, ni pareja, toda esa gente va a estar sola, y nos necesitamos los unos a los otros, somos seres sociales por naturaleza, no podés vivir solo y aislado, necesitas tus momentos de soledad, pero también la convivencia. No es fácil porque también depende de las edades de la gente. Lamentablemente en Argentina te jubilas y las condiciones no son las mejores, y nosotros todavía nos estamos jubilando bien, pero las generaciones futuras no se van a jubilar bien, porque no hay aportes, porque las cajas de profesionales se están vaciando. Los sistemas no están aguantando. Las jubilaciones no alcanzan para vivir. Argentina en este momento no es lo mejor y es triste”.*

### **ENTREVISTA LA JUANITA**

Nombre del entrevistado/a: Erwin Zwiener

Cargo: propietario de “La Juanita”

Fecha de la entrevista: lunes 16 de noviembre del 2021

1) ¿En qué año surgió este proyecto?, ¿quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

*“El proyecto viene de un sueño personal, que es pasar la tercera edad mía en una charra. De chico mis padres tenían una chacra, y pasábamos casi toda mi niñez allí y después con el tiempo eso se cortó, y me quedo como los años más felices que pase andando a caballo y haciendo todas las actividades del campo, jugueteando, y después siempre me quedo como una asignación pendiente de dedicarme a los animales, a la naturaleza y desde ese punto de vista, yo vivo acá en un country cercano, vi este campo abandonado y empecé con el proyecto de tener esta chacra, pero para que sea sustentable pensé en el*

salón de fiestas y me equivoque. El salón de fiestas está arriba de esto. Las fiestas son sumamente conflictivas, dos o tres días antes de que se realizan los eventos, durante las fiestas, y después también, queda todo detonado, nadie cuida nada. Entonces yo esto lo he hecho con mucho cariño y vendí fiestas y me tuve que aguantar hasta la última que vendí en el 2019 y después empecé a pensar que realmente tenía que darle otro destino, y surgió la idea de que sea un geriátrico, y después con el tiempo cambie de idea porque yo quiero que esto lo disfrute la gente de una manera vivencia, entonces La Juanita da la posibilidad de estar viviendo en el campo y de hacer otras actividades que son anexas al campo, como ser huerta, jardinería, darles de comer a las aves, estar entretenido, pasar el día, las caminatas, senderismo, un montón de actividades que en la ciudad uno no puede hacerlo y como estoy cerca de Santa Fe, voy y vengo cuando quiero. Cualquiera no se aburre acá. Pueden venir a vivir y hacer cualquier cosa: cultivar flores, tomar un cantero y tomarlo como propio y hacer jardinería. La cuestión es no estar encerrado en tu casa viendo televisión. Yo veo gente de mi edad que esta todo el día tonteando con Facebook, subiendo pavadas, intoxicándose con la política, entonces acá nada de eso, vivamos la libertad de la naturaleza. Yo recién terminaba de darle de comer a los pacúes. Yo acá me entretengo, que los patos, que la gallina que ayer tuvo pollitos... todas cosas que a uno lo van llevando, que faltan tantos días para que nazca la oveja, faltan tantos días para que nazcan los pollitos, los patos... hay para entretenerse para el que le gusta la vida de campo, la observación. Aquí es muy lindo ver todo a lo que se refiere los comportamientos animales, desde la observación de pájaros, las ovejas, las gallinas, los caballos, eso hace que sea muy llevadera la vida. Yo tengo 73 años, uno tiene muchas energías hasta los 60, 65 años y después van mermando las energías y además, uno si llego a esta edad con la vida más o menos acomodada, dice me voy a dar mis gustos, voy a hacer lo que a mí me gusta y hacer lo que a uno le gusta, es decir, uno hace un ciclo laborioso de 30, 40 años productivo con energía, bueno luego pienso ¿cómo transito los últimos tramos de mi vejez? Es la vejez la que se nos viene, no es que uno no se quiere dar cuenta, los hijos vienen grandes, empezamos a concurrir cada vez más a los médicos, entonces La Juanita yo la pensé como una propuesta para ese interrogante. Los geriátricos son prestadores de salud, y nosotros somos prestadores de vida saludable, hace prevención, si bien la medicina avanza mucho, los médicos te dicen: dormí bien, come bien, hace actividad física, no sedentarismo y lo que le podríamos agregar acá, es la socialización porque mucha gente se encierra, se encierra en su departamento, se hablan las amigas por teléfono y se dicen "no hoy no salgo es tarde, sino me venis a buscar no salgo, no tengo donde estacionar, si vengo me va a agarrar un motochorro"... la gente grande ya no sale, sale la juventud, se van quedando encerradas. Entonces aquí se puede dar una socialización de personas de la misma edad. El límite de edad para abajo yo no se cuánto es, pero puede ser una persona de 50, 60 años que quiere vivir de esta manera y que vaya a trabajar, pero es una residencia tranquila donde uno puede salir al médico o venir el médico, pero siempre que tenga auto valía y como te decía, la pandemia nos hizo reflexionar mucho sobre los estilos de vida y el encierro. Me comentaba un amigo el otro día, que quería saber que era de mi vida y me decía:

*“yo me he quedado acá con 82 años más o menos, salí un poco a caminar y ahora estoy todo entumecido, tengo que ir a masajes, ya no puedo salir, esta pandemia, quedarme encerrado me quito salud, ya no puedo manejar más porque tengo las piernas rígidas”. Entonces esta propuesta, es para la gente que quiera animarse a vivir de esta manera está La Juanita. No es fácil el cambio porque siempre digo que como nos manejamos los adultos mayores, cuando llegas a viejo te puedes quedar solo o viudo, pero vivís solo. La mayoría de la gente grande vive sola, son pocas las parejas que llegan a grandes acompañándose. Antes, mis abuelos vivían con mis padres y se turnaban entre hermanos, esa etapa ya no se da más, ningún hijo tiene los padres viviendo con él. Los tienen en sus casas o la otra vez un amigo me decía: “la tengo a mi mamá en un departamento con 3 personas que van y que vienen, estoy agotado de llevarles comida, de llevarles los medicamentos, de ir a pagarle los seguros a las empleadas”, ese tipo de modalidad se da ahora o de ponerlos en un geriátrico, entonces La Juanita irrumpe el mercado del tratamiento con este tipo de propuesta. Si nosotros a la medicina preventiva le sumamos calidad de vida, aunque te parezca mentira, siempre se te va alargando la vida y si tenes salud, te dan ganas de vivir la vida, por ejemplo, un viajecito cada tanto me hago, u organizamos con un grupo de acá y se va este grupo y darle la apoyatura para no estar sedentarios, por ejemplo, caminata o yoga en grupo, tener animadores, que sería el caso de Noelia que tiene orientación hacia adultos mayores. Estamos en esa tónica de que ellos puedan animarse a dar ese paso. Tampoco esto no es una cosa conocida, no puede salir tan caro, la gente no se anima y a pesar de que hay muchos jubilados que ganan un buen dinero, guardan para el futuro y el futuro es muy corto. Hay mucha gente que puede darse ese mimo de que te atiendan, de que te preparen la comida. A veces vienen mis hijos y me empiezan a tirar todo “papá esto esta vencido” y uno no consume todo lo que compra porque a veces no tenes ganas de cocinar, entonces me hago un sándwich o me como una ensalada, y tenes cosas en el freezer y por si las dudas y si vienen y sino vienen queda todo congelado, entonces, se gasta mucho dinero en comida que no se aprovecha, entonces, acá se propone comer siempre comida fresca, saludable, tener buenos hábitos de dormir, acá no hay ruidos, los pajaritos solamente”.*

2) ¿Quiénes son los encargados de organizar y dirigir la institución?

*“Esta el casero y va a estar otra casera acá adentro. El casero, hace toda las tareas de jardinería y mantenimiento, hay otra persona que se va a ocupar de la parte de cocina, desayuno, almuerzo, cena, atender en esos aspectos. Y después va a haber otra persona de mantenimiento, aseo, limpieza, ayudante de cocina, y la animadora y coordinadora que va a ser Noelia con un perfil más técnico porque es licenciada en acompañamiento terapéutico y tiene varias tecnicaturas sobre adultos mayores, tiene una preparación especial para eso. Ella los puede mantener entretenidos, darles varias actividades, sabe lo que les puede dar. Nos pasa que a veces queremos ir a los gimnasios y vas al gimnasio y mezclan todo por horarios, entonces hay gimnasios para chicos de 20 años y para gente de 60, 70 entonces vos no te controlas, hay cosas que pueden hacer los jóvenes y otra los adultos, la flexibilidad del cuerpo va cambiando. Yo me he lesionado tanto en yoga como en pilates porque me he querido exigir hacer lo mismo que ordena la*

*profesora, acá esta todo orientado a una misma edad. Le hemos agregado algunos pluses, como el hidromasaje con agua caliente para invierno, el hidromasaje para verano afuera. Y después las actividades se irán haciendo a medida que la gente lo demande. Acá tiene que venir gente que este acostumbrada a vivir en la naturaleza, que no extrañe ir a tomar el café a la peatonal o el sábado organizamos una cosa, pero no todos los días podes estar sentado en la peatonal. Respirar aire puro, distraerse, observar, ver los amaneceres, los atardeceres. Acá ver la salida de la luna es imponente, en el medio de la noche la luna sale, todas cosas que uno no ha visto, hay gente que nunca ha visto. Hay mucha gente que paso su vida en otra vorágine y no observo la naturaleza y yo creo que te da mucha tranquilidad de espíritu la contemplación. Este ambiente te tranquiliza, te desestresa. En Europa, Estados Unidos, Canadá, se usan los cohousing, barrios cerrados que son casitas, pero es para matrimonios, no para gente sola. Acá pueden venir por ejemplo dos amigas, que se da mucho, que tienen todo el día para comentar televisión. Los hombres somos más solitarios, pero cuando vos quedas solo, esto te ofrece una socialización de decir, me levanto, con fulano hacemos un programita, vamos a tal lado, porque hay muchos lugares para ir, se disfruta la lluvia, se disfruta las mañanas heladas que queda todo el campo blanco, hay gente que nunca vio una helada. Esa es la propuesta de La Juanita y el sentido que lo vi yo desde mi óptica.*

*Esto surge en el 2018, yo ya le quería dar otra vuelta y tenía compromisos con gente que había reservado el salón para fiestas y apenas cumplí con eso, me puse a hacer todo esto que era un galpón que lo usaba la gente que hacia catering, era un desastre, a pesar de tener las cocinas, todo lo que podían, lo ocupaban, engrasaban, ensuciaban y bueno, esa es la propuesta”.*

3) *¿Cuál es la capacidad de la institución?*

*“Acá hay 13 habitaciones, se pueden dar individuales o de a dos, de un máximo si se ocupan todas de 2 pueden ser 26 personas, pero yo creo que no se cómo va a ser la ocupación, como va a ser la aceptación”.*

4) *¿Esto es un proyecto a futuro o si alguien está interesado ya puede venir y anotarse?*

*“Nosotros ya salimos al mercado, estamos publicitando, queremos largar a principios de diciembre de este año (2021), tenemos todo, pero la pandemia nos postergo mucho. El tema de que la gente estaba más intranquila, postergó. Ahora con la tercera dosis, nos va a dar más tranquilidad porque siempre sería muy feo que una persona se contagie de COVID estando aquí. Esto no es un negocio, es una propuesta de vida.*

*Yo soy arquitecto, siempre los arquitectos nos formamos para construir algo que tenga sentido y que la gente lo viva, a veces vos te sentís bien en un ambiente agradable y en otro ambiente te sentís mal porque, no tiene luz o por los colores, es decir, vos diseñas una casa para que la gente este cómoda. Nosotros nos preocupamos para que el ser humanos habite un habitad, o podes tener hoteles que son de gran lujo y bueno te sentís bien porque tenes mucha plata, porque todo es grande todo es lujoso, pero a veces en lugares sencillos con pocas cosas podes hacer un ambiente agradable, y esta es la propuesta*

nuestra, que la gente se sienta cómoda acá en un ambiente de campo y pensar que ese nicho que no estaba tenido en cuenta, porque los departamentos cada vez se piensan más comercialmente. Un departamento de alta gama puede andar en los 120, 140 m<sup>2</sup>, una persona que va a ir a un departamento necesita una persona que le venga a limpiar, si es muy chico es un encierro, no tienen balcones, la escalera, el médico para que venga, si estas solo tener que bajar a abrirle la puerta o tirarle las llaves al que llega. Los beneficios de vivir acá comparado con vivir en un departamento solo son muchísimos. Te llega a pasar algo y estamos a 7 km de Santa Fe. Hay geriátricos en Aristóbulo del Valle que tardas media hora en llegar, hay geriátricos en Sauce Viejo tardas 40 minutos en llegar, puedes agarrar toda la utopista, pagar peajes, perderte, es difícil la ruta, corres peligro de accidentarte”.

5) ¿Cuáles son los horarios de la institución?

“La idea es como todas las cosas. Los internados y ese tipo de cosas tienen un horario para desayuno, cena, visita, todo se va a manejar con horarios, a las 12 se come, comemos todos a las 12, no es que venis a las dos de la tarde y pedís el almuerzo, es como un pensionado”.

6) ¿Cuáles son las propuestas de estadía?

“Es una pensión. Pensamos con el tiempo, quizás hacer no un hospital de día, pero una residencia diaria con actividades en el salón, es un salón muy grande, orientado al desarrollo cognoscitivo, actividades de terapistas ocupacionales, fonoaudiólogas, que está más orientado a la salud, que la gente que vive por acá por la zona puede venir a pasar el día a hacer distintas tareas. El poder adquisitivo está acá estas zonas de los contraes. Acá el tema seguridad es buenísimo, acá está todo custodiado por una compañía de seguridad. Yo tengo 5 nietos en El Pinar, yo me vine a vivir hace 8 años y mis hijos se vinieron primero y después me decían: “papá venite a vivir acá”. En mi casa la puerta está siempre abierta, adentro es un pueblo. Se vive tranquilo y acá les puedes dar actividades sin necesidad de no tener donde estacionar, en Santa Fe nunca hay lugar para estacionar. Antes la socialización se daba con otros vecinos, típico sacar el sillón a la vereda. Hoy yo tengo empleados que son de detrás de Guadalupe y me dicen: “Don Zwiener nosotros a las 6 de la tarde nos metemos todos adentro, son casas chicas, humildes, solo podemos refrescarnos saliendo a la vereda, pero ya no podemos hacerlo más porque están a los tiros”. Si alguien se da cuenta de que aquí puedes vivir mejor, incluso los hijos para ir a visitar los padres, suponerte acá van y vienen llevando los chicos, laburan afuera, cuando le toque ir a visitar a los padres, ir al centro, es un incordio”.

7) ¿Cuáles son los costos de la institución?

“Son de \$80.000 habitación compartida +IVA, eso incluiría pensión completa sin bebida. Después hay cosas extras que se irán incorporado. Si alguien quiere ir al jacuzzi, o quiere una masajista, alguna actividad de yoga especial, otras actividades que son específica. Por ejemplo, el jacuzzi seguro requerirá de alguien que este controlando, un profe de educación física o algo así, son pequeños gustos que vos te puedes dar, que van sumando, son amenities como los que vos tenes en un departamento de lujo”.

8) ¿Actualmente no hay residentes no?

*“No no, en diciembre largamos, estamos en preparación”.*

9) ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la institución? (perfil de los residentes)

*“La idea es que nos traigan un certificado médico, que especifique no tienen enfermedades preexistentes que requieran una asistencia diaria, enfermar nos podemos enfermar todos. Después tendremos que hacerles firmar un contrato de adhesión donde existan ciertas condiciones, si nosotros vemos una persona que no se adapta al sistema, se debe retirar. Con este contrato, la gente se tiene que adaptar a los horarios, por ejemplo, que no venga gente a visitarlos a cualquier hora, ruidos molestos. Nosotros permitimos tener mascotas, por ejemplo, yo tengo a mi perro, pero siempre y cuando sean tranquilos y no molesten. Son pautas que vamos a dar. Yo tengo nietos, La Juanita es una nieta de 16 años, cuando compre esto era chiquita y surgió ese nombre. Pero cuando ellos vienen, se tiran a la laguna, corren las ovejas, les gusta juntar huevos, todo queda fuera de lugar, pero ya no aguante las fiestas, no voy a aguantar los nietos de otros. Si es lugar para chicos está bien, pero si es para gente grande no. La admisión de niños queda permitida al cuidado de sus padres, no pueden moverse del lugar donde están sus padres. Además, es peligroso, hay víboras, por ejemplo, los caballos son peligrosos también. Esto es para gente grande, tranquila y con horarios de visita, sino se despelota todo. La gente que estaría acá podrían salir cuando quieran, dejar su número de contacto, siempre va haber una persona acá. Cuando vos haces casitas individuales, son condominios que vos los compras como tiempos compartidos que pagas como un alquiler hasta que te morís, pero debes procurarte las cosas como ir al súper, en cambio acá estas para ser servido, si quieres cocinar te proveo los elementos, el taller de cocina que también es fundamental, acá les daríamos los elementos. Aquellos que les gusta pintar también”.*

10) ¿Ustedes proponen las actividades o están abiertos a las propuestas de los residentes?

*“Todo debe ser consensuado. Yo lo pienso desde mi punto de vista: yo hago lo que a mí me gusta. Por ejemplo, no yo caminar no puedo no me gusta, ¿qué otra actividad física podría hacer para no estar sedentario? Buscaremos otra cosa, que cada uno se sienta bien, no masificar ni obligar a nadie.*

*La idea es vivir acá de una forma que te sea agradable, llevadera.*

*La socialización te permite hablar los temas comunes cotidianamente con gente que esta como uno, recibir consejos de tus pares. No te podes quedar encerrado en tu casa. Este es un ámbito donde también pueden surgir proyectos en común como un viaje. Siempre se necesita un motivador, en este caso sería Noelia. Vos podes hacer la vida de una quinta acá.*

*A mi Santa Fe me va a resultar un tema difícil para que venga la gente, porque la gente es agarrada. Con el salón a mí siempre me prorrataban.*

*Yo no le puedo decir a una persona vení instálate un mes, le digo vení una semana, proba y después decidís si te quedas, habría un período de adaptación. acá no escuchas un ruido porque la autopista pasa atrás de El Pinar y los árboles pasan atrás de El Pinar”.*

11) Respeto de los familiares, ¿Qué rol desempeñan al momento de tomar la decisión de los adultos mayores de residir en este lugar?

*“Para mi es fundamental, muy poca gente puede tomar la decisión sola. En un momento dado, uno consulta a los hijos porque uno no tiene toda la lucidez necesaria para ver que le conviene o no, por ejemplo: “no esto no te va a convenir porque vos sos asmático y sos alérgico a la gramilla”. Los de afuera ven cosas que uno no ve. Son decisiones que van a costar tomarse, entonces creo que incide mucho ya sea un familiar, un amigo, los hijos, es difícil que una persona decida sola”.*

12) ¿Todas las habitaciones son en planta baja?

*“Sí, acá no hay barreras arquitectónicas, los baños tienen dimensiones grandes, las piezas son amplias. Yo si quiero lo puedo habilitar como geriátrico, presenté el proyecto como geriátrico y todo lo que voy incorporando lo diseño yo.*

*Nos adaptamos a las normas de la municipalidad de Santo Tomé. Yo puedo habilitar como geriátrico, si es así, después necesito una habilitación de salud. La parte edilicia te habilita la municipalidad, pero después en el funcionamiento, la municipalidad el esquema de salud te dice tiene que tener un médico permanente, tres enfermeras, tres turnos de enfermeras, tal cosa, tal otra, eso lo tenes que presentar ante salud. Geriátrico es un prestador de salud. La diferencia con esto es que en el geriátrico es una internación y te reconocen las obras sociales, acá vos estas porque no quieres estar solo, no tenes con quien estar, en un geriátrico dependes de un cuidador para todo, esto es totalmente diferente.*

*Las muebles, las alturas, todo está pensado para adultos mayores, ya que con el tiempo se te rigidiza el cuerpo”.*

13) ¿Cuáles son las cuestiones más relevantes a tener en cuenta a la hora de trabajar con adultos mayores?

*“Como comentamos, buen dormir, buen comer, descanso, socialización y no vida sedentaria. Buscarle a cada uno el nichito de lo que le gusta hacer”.*

14) ¿Cuáles son los principales medios para promocionar la institución? (boca en boca, redes sociales, etc.)

*“Yo opte por la radio y las redes sociales. Lleva tiempo y una vez que lo instalaste un poco, el boca a boca. Iremos viendo, yo lo que me es propuesto es sin apuro, pero lo voy haciendo con tranquilidad y que quede bien”.*

### **ENTREVISTA A EL PINAR**

Nombre del entrevistado/a: Carina Scheyer

Cargo: hija del dueño, administración

Fecha de la entrevista: viernes 12 de noviembre del 2021



1) En primer me gustaría saber...En qué año surgió el barrio, ¿quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

*“El barrio surgió a mediados de los años 80 y el fundador fue el señor Mario Scheyer y Miriam Rosemberg, su señora”.*

2) Por otro, teniendo en cuenta que es un barrio con una antigüedad considerable en relación con los nuevos countries que surgieron en los últimos años ¿Cuál es la edad promedio de sus residentes?

*“La edad promedio de los residentes es 45 años”.*

3) ¿Cuál es el perfil de sus residentes en general?

*“Son gente de clase media, profesionales, que generalmente todos trabajan porque se nota que hay más tranquilidad en el horario laboral”.*

4) ¿Por qué cree que eligen este lugar para vivir?

*“Buscan en el Club El Pinar: la seguridad, la forestación, la seguridad jurídica que transmite al entregar escritura títulos perfectos, tanto para el terreno como para las zonas comunes”.*

5) ¿Qué es lo que más valoran sus residentes en los últimos 5 años?

*“Como mencionamos previamente, la seguridad”.*

6) ¿Qué es lo que más aqueja a sus residentes en los últimos 5 años?

*“De lo que más la gente se queja, es contradictorio porque ellos ingresan y ven un nivel de tranquilidad, que por ejemplo que los autos van lentos, pero que de pronto si alguien incumple eso y les llega una multa, se quejan. Lo mismo con tener las mascotas sueltas, que es muy agradable para ir a un lugar a vivir con mascotas, pero cuando salen a la calle hay que salir con correa, y hay gente que los sueltas. Lo que más se quejan, es cuando les llega una multa por incumplimiento de las reglas que ellos aceptaron y que ellos valoraron al momento de ingresar a el country”.*

7) ¿Cuáles son y qué características poseen los principales servicios que se prestan dentro del barrio? ¿Quiénes son los encargados de proveerlos?

*“La recolección de residuos, el mantenimiento de las zonas comunes, tanto las piletas, las canchas... Ahora justamente se están poniendo en condiciones las piletas. Todos los socios tienen acceso a las piletas, no es que tienen que pagar una cuota aparte para el uso de las instalaciones comunes, de la cancha, de la sede, es de uso común para todos, porque todos los socios son en una cuota parte propietarios de esas zonas comunes, y por eso tienen derecho al uso. Respecto a las canchas hay una comisión de tenis que organiza todo. Si un socio quiere proponer un servicio de yoga, por ejemplo, entonces se pone de acuerdo con otro socio y nos propone a la administración y ese socio se hace cargo de ese profesor, de sacar el seguro y todo. Los socios pueden hacer las actividades que quieran, pero tienen esos requisitos de sacarle el seguro al profesor y que cada grupito puede proponer distintas actividades”.*

8) ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?

*“Sí, ahora, por ejemplo, por un lado, se está viendo el tema de la EPE si acepta la instalación que es propia de El Pinar para que ellos la administren dentro porque a la administración resolvería un montón de problemas, y después esta, hablando del tendido de la fibra óptica, que eso está casi concretado, el tendido de fibra óptica en todo el barrio para proveer internet, se está viendo con que empresa se contrata”.*

9) ¿Cuántas viviendas existen actualmente? ¿Cuáles son sus características más comunes?

*“Las viviendas aproximadamente hay 300, no puedo ser exacta porque hay gente que tiene 2 o 3 terrenos. El terreno promedio mide aproximadamente 540 m<sup>2</sup> que eso representa 18x30 m<sup>2</sup>”.*

10) ¿Qué requisitos existen para construir dentro del barrio? ¿Qué superficie tiene el barrio ¿Cómo está dividido? ¿Cuánto miden los terrenos?

*“El requisito para construir es que se necesita cumplir con los reglamentos que establece la municipalidad de Santo Tome y hay otros requisitos extras que nosotros proponemos, pero nunca se contradice lo que dice la municipalidad con lo que dice El Pinar, y si se llegase a producir algo, nosotros avalamos que está cumpliendo el reglamento. Se controla lo que son superficies máximas, retiros. Muchas veces la gente pregunta si se tiene que respetar un estilo de construcción, no es así, es libre elección, y también es libre de elección la empresa constructora o el arquitecto a contratar para construir”.*

11) ¿Cuántos espacios comunes existen actualmente?

*“Las calles, que es lo que permite acceder desde cada terreno a la salida, porque no son calles, son servidumbres de paso porque eso es privado. Hay otras urbanizaciones que las calles pertenecen a las municipalidades, en este caso no, no es un loteo, es un country club, donde las calles son propiedad de los socios, eso más que nada legalmente. No puede venir un día alguien y decir: “yo quiero atravesar el club para pasar de un lado al otro”, porque todo es propiedad privada, y aparte de las servidumbres de paso, que son las calles, la sede, el quincho, las piletas, las canchas, las plazas, había un bosquecito también”.*

12) ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan en el barrio? ¿A quiénes están destinadas estas actividades? ¿Hay respuesta positiva por parte de sus residentes?

*“Las actividades que se desarrollan son las que contratan los mismos socios, ya sea deportivas, fútbol, clases de inglés. En un tiempo se hacía catequesis, ahora ya no se hace más, se hace en la iglesia común a todos los countries”.*

13) ¿Qué actividades deberían mejorarse a futuro?

*“Pensamos seguir con esta modalidad, sin intervención de la administración, porque por ejemplo, si la administración contrata un profesor de tenis va a tener que repartir ese gasto por todos los socios no por solo el que usa, en cambio de esa manera solo los que hacen tenis pagan ellos al profesor”.*

14) ¿Cuál es el costo promedio de impuestos y expensas?

*“De impuestos no se decirte, pero expensas esta \$12.000. Cuando uno cobra la expensa, que en realidad no es expensa, es gasto común, porque se liquida mes vencido, dentro de ese gasto común esta*

los impuestos de las zonas comunes, después cada uno tendrá que pagar por su terreno los impuestos correspondientes”.

15) En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto? ¿Cómo cree que respondería el mercado de Santa Fe y alrededores ante una propuesta así en la ciudad de Santa Fe? ¿Qué zona le parece ideal para su ubicación geográfica?

*“Se de gente que no se si lo hace como un barrio privado, pero se de un caso de una señora que vive en Santa Fe, que no recuerdo en que pueblo, quiere comprar unos terrenos entre muchos amigos y conocidos, como que no es un barrio privado, sino que es un terreno grande y que haya un centro médico. En un pueblo todavía se da esa tranquilidad, pero en una ciudad es más difícil.*

*Hay una necesidad porque cada vez la población tiene más expectativa de vida. El mejor lugar sería un lugar que tenga verde para esparcimiento, no sé si una zona céntrica, dependiendo si es gente con movilidad o no, si la gente puede entrar y salir. La persona mayor puede tener distintas necesidades. Mucha gente quiere achicarse porque los hijos ya se fueron de la casa, quizás a esa gente ofrecerle un departamento y que a su vez tenga ese servicio de apoyo, como un enfermero, no como un geriátrico”.*

#### **ENTREVISTA A FAROLES CENTRO DE DIA PARA ADULTOS MAYORES DE ESPERANZA**

Nombre del entrevistado/a: Eliana Martin (virtual)

Cargo: directora general y dueña

Fecha de la entrevista: jueves 16 de diciembre del 2021

1) ¿En qué año surgió este proyecto?, ¿quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

*“En 2018, yo como emprendedora, y ahora lo coordino. (en Esperanza) Tuve otro centro de día en Santa fe del 2012 al 2017”.*

2) ¿Quiénes son los encargados de la dirección de la institución?

*“Yo!”.*

3) ¿Cuántos empleados posee la institución?

*“No tenemos empleados. Son profesionales monotributistas. Somos 17 de diferentes disciplinas”.*

4) ¿Cuál es la capacidad de la institución?

*“Actualmente en total, son 46 personas que asisten en diferentes horarios y frecuencia”.*

5) ¿Cuáles son los horarios de la institución?

*“De 9 a 17:30 hs En situación de pandemia y ahora por el verano, hacemos de 9 a 13 y de 16 a 20”.*

6) ¿Cuáles son las propuestas de estadía?

*“Jornada simple, o completa (doble turno)”.*

7) ¿Cuáles son los costos de la institución?

*“Según los aranceles de discapacidad. Tenemos honorarios más bajos, adaptados para personas que abonan en forma particular, sin obras sociales”.*

8) ¿Qué instalaciones posee la institución?

*“Alquilamos una casa, la cual adaptamos”.*

9) ¿Cómo ha ido evolucionando a través del tiempo la cantidad de residentes?

*“Ha ido en creciente aumento”.*

10) ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la institución? (perfil de los residentes)

*“Ser mayores de 65 años, aunque contemplamos excepciones por la falta de ofertas de instituciones así en la ciudad. Pueden venir personas con envejecimiento normal o patológico”.*

11) ¿Cuáles son los principales servicios que presta la institución y sus principales características?

*“Atención personalizada. Estimulación integral al AM a través de propuestas grupales e individuales. Acompañamiento al filiar referente. Trabajo en red con los profesionales y el entorno del concurrente”.*

12) ¿Cuáles son los servicios más valorados por sus residentes y por sus familiares?

*“Los mencionados anteriormente. Principalmente el acompañamiento continuo”.*

13) ¿Cuáles son las cuestiones que más aquejan a los residentes o a sus familias?

*“La soledad y el sedentarismo”.*

14) ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?

*“Siempre intentamos mejorar, nos vamos a adaptando a las demandas de los concurrentes, variando propuestas e intervenciones”.*

15) ¿Cuáles son las proyecciones a futuro?

*“Trabajar con ambos turnos completos”.*

16) ¿Cuáles son las actividades de mayor preferencia de los residentes?

*“Las sociales”.*

17) ¿Qué y cuántos especialistas trabajan actualmente en la institución?

*“17. equipo básico de la institución, además los talleristas como: teatro, yoga, música y gerocoaching”.*

18) ¿En qué horarios están disponibles los especialistas? (si es que hay)

*“Asisten en diferentes días y horarios en la semana”.*

19) ¿Cuáles son las cuestiones más relevantes a tener en cuenta a la hora de trabajar con adultos mayores?

*“Contemplar las subjetividades”.*

20) ¿Cuáles son los especialistas que más valoran los residentes y sus familias?

*“Todos”.*

21) Respeto de los familiares, ¿Qué rol desempeñan al momento de tomar la decisión de los adultos mayores de residir en este lugar?

*“Deciden su ingreso, acompañan en las decisiones de los AM”.*

22) ¿Cuáles son los principales medios para promocionar la institución? (boca en boca, redes sociales, etc.)

*“Referencias de los propios AM y familiares. Derivaciones médicas. Publicidad en medios de comunicación”.*

23) ¿Cuáles son los especialistas que no posee la institución, pero que a futuro sería importante incorporar a la institución de acuerdo a la opinión de la dirección, de sus residentes, de familiares de los residentes o del grupo de especialistas de la salud de la institución?

*“Talleristas de diferentes oficios, para favorecer la exploración de intereses”.*

24) En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto?

*“Sé de su existencia. Espero que erradiquen para siempre las instituciones geriátricas tradicionales que quedaron totalmente obsoletas para la nueva vejez que afrontamos”.*

### **ENTREVISTA AL CENTRO DE DÍA AIRES DE VIDA UBICADO EN SANTO TOMÉ**

Nombre del entrevistado/a: Natalia Costa (virtual)

Cargo: una de las directoras y dueñas

Fecha de la entrevista: jueves 23 de diciembre del 2021

1) ¿En qué año surgió este proyecto?, ¿Quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

*“En el año 2016-2017. La idea inicial era un geriátrico, pero averiguando encontramos esta modalidad de trabajo que nos interesó mucho y optamos por cambiar el proyecto”.*

2) ¿Quiénes son los encargados de la dirección de la institución?

*“Costa Natalia y Dra. Romina Vega”.*

3) ¿Cuántos empleados posee la institución?

*“4 profesionales, 3 cuidadoras/limpieza”.*

4) ¿Cuál es la capacidad de la institución?

*“80 en total, 40 por jornada aproximadamente”.*

5) ¿Cuáles son los horarios de la institución?

*“De 8 a 12 y de 14 a 18”.*

6) ¿Cuáles son las propuestas de estadía?

**Área médica:** actualización de diagnósticos, pronósticos y tratamientos. Derivación y coordinación con otros servicios médicos especializados donde recibe atención el concurrente. Asesoramiento a familiares y profesionales. Información al equipo terapéutico sobre características de las patologías y cambios conductuales.

**Área de Terapia Ocupacional:** teniendo en cuenta el marco institucional centrado en la persona, también los diferentes abordajes se parten de marcos de referencias específicos como el Modelo de la Ocupación Humana, Neurodesarrollo e Integración Sensorial. Se comienza con una etapa de exploración que se debe mantener a lo largo de todo proceso de los concurrentes. Este proceso tiene como objetivo el investigar un ambiente seguro, relajado, los objetivos, las actividades, las personas, habilidades y valores. Desde el Modelo de la Ocupación Humana se enfatiza las habilidades y aspectos positivos que se utilizan como base para el desarrollo de nuevas habilidades y el mantenimiento de las existentes, superando los déficits que presentan en otras áreas. El Modelo del Neurodesarrollo e Integración Sensorial nos posibilita realizar el entrenamiento y reeducación de patrones normales motores y sensoriales.

**Área de Psicología:** Entrevistas individuales con la familia del concurrente. Talleres de reflexión y capacitación con familiares y profesionales. Se da especial relevancia a la integración de los nuevos concurrentes. Se trabaja en una visión integradora con los otros profesionales y en constante comunicación con los profesionales. Organización y coordinación interdisciplinariamente de actividades integradoras entre familias, concurrentes y la comunidad en general.

**Área de trabajo social.** Son objetivos principales de esta área: procurar ampliar todas las instancias posibles de socialización e incluir a las familias en todas las instancias institucionales. Seguimiento de las familias. Facilitar los nexos con instituciones públicas y/o privadas de la comunidad. Acompañar a las familias en la realización de trámites y consultas. Organización y coordinación de actividades integradoras entre familias, concurrentes y la comunidad en general.

**Área física:** apunta a lograr que el concurrente permanezca móvil sin dolor, tratando de evitar mayores deformaciones físicas. Se busca aprovechar las potencialidades de los asistidos, corrigiendo posturas y patrones patológicos. Lograr el mantenimiento de la amplitud articular y fuerza muscular.

**Área artística:** tiene como objetivo brindar posibilidades de exploración de intereses, habilidades y destrezas relacionado a la música, a la plástica y a la expresión corporal.

**Área de nutrición:** Se encargará de planificar y supervisar los menús de acuerdo a los requerimientos nutricionales de los adultos mayores. El centro de día cuenta con un servicio de Catering, los concurrentes reciben el desayuno, una colación en el horario de la mañana y tarde, como así también almuerzo.

7) ¿Cuáles son los costos de la institución?

*“Los costos varían según la cobertura de cada obra social, ejemplo IAPOS cubre un 100 % la cual es la que tenemos con la mayor población”.*

8) ¿Qué instalaciones posee la institución?

*“3 salones, 3 baños, cocina, oficina administrativa y sala de reuniones”.*

9) ¿Cuántos residentes posee la institución?

*“Actualmente hay 34 residentes, luego de 1 año y 6 meses por pandemia sin poder abrir las puertas, nos vimos muy perjudicados y perdimos gran número de concurrentes por diversos motivos”.*

10) ¿Cómo ha ido evolucionando a través del tiempo la cantidad de residentes?

*“La evolución fue progresiva y lenta al principio, pero con publicidad logramos un número considerable de concurrentes”.*

11) ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la institución? (perfil de los residentes)

*“Los requisitos son documentación personal y una derivación médica donde justifique la concurrencia de la persona”.*

12) ¿Cuáles son los servicios más valorados por sus residentes y por sus familiares?

*“Creemos que el servicio más valorado aparte de lo profesional, es la contención, respeto, amor que se le tiene al adulto mayor que es prioridad en nuestra institución. En lo que respecta a lo edilicio el gran parque, verde, galerías etc.”.*

13) ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?

*“Siempre se trabaja para implementar nuevos servicios y mejorar los actuales según la demanda que vaya surgiendo”.*

14) ¿Cuáles son las actividades de mayor preferencia de los residentes?

*“Las actividades de mayor preferencia varían según cada concurrente. Desde las actividades cognitivas, hasta actividades físicas o de manualidades”.*

15) ¿Qué y cuantos especialistas trabajan actualmente en la institución?

*“Actualmente trabajan terapeutas ocupacionales, psicóloga, kinesiólogos”.*

16) ¿Cuáles son las funciones más importantes de cada especialista?

*“Todos los especialistas juegan un rol fundamental. Para el concurrente es difícil decir cual valoran más, ya que a cada uno esperan con ansias. Lo que si comparten mucho más tiempo con las terapeutas ocupacionales”.*

17) Respeto de los familiares, ¿Qué rol desempeñan al momento de tomar la decisión de los adultos mayores de residir en este lugar?

*“El rol familiar es fundamental, pero en la mayoría de los casos se hace muy difícil contar con ellos cuando se los requiere en diferentes circunstancias”.*

18) ¿Cuáles son los principales medios para promocionar la institución? (boca en boca, redes sociales, etc.)

*“Los principales medios de difusión fue y es: el boca a boca y redes sociales. También hicimos en su momento folletería y radios”.*

19) ¿Cuáles son los especialistas que no posee la institución, pero que a futuro sería importante incorporar a la institución de acuerdo a la opinión de la dirección, de sus residentes, de familiares de los residentes o del grupo de especialistas de la salud de la institución?

*“Creemos que a lo que respecta y comprende el servicio de un centro de día contamos con los especialistas necesarios, pero como anteriormente mencionamos siempre trabajamos para avanzar y cubrir todas las áreas necesarias para el adulto mayor, así que de ser necesario incorporaríamos más profesionales”.*

20) En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto?

*“Sinceramente, desconocemos dicha propuesta”.*

### **ENTREVISTA COUNTRY EL PASO**

Nombre del entrevistado/a: Norma Lencina y Carlos María López

Cargo: Gerente administrativo (Norma) e intendente (Carlos)

Fecha de la entrevista: martes 9 de noviembre del 2021

1) En primer me gustaría saber...En qué año surgió el barrio, ¿quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

Se presenta la gerente administrativa, Norma Lencina, que desempeña su cargo desde el año 2004, año en que surge el country.



Luego se presenta el Sr. Carlos López como intendente del country, manifestando que la idea surgió de Don Angel Malvicino, que junto con otras trece (13) personas, formaron una sociedad anónima llamada "El Paso", a fin de construir un club de golf, con canchas de padel y pileta de natación.

*"En la actualidad hay dos (2) personas jurídicas: el Consorcio del complejo residencial y el Club de Campo del Paso. El Consorcio de Propietarios, le da en comodato al Club, el Campo de Golf, para que lo administre y explote. El Club tiene su propio Estatuto y Reglamento, con sus propias autoridades".* Manifiesta Carlos.

Luego continua...

*"El club surgió el 15/11/1983, pero todo el emprendimiento comenzó en la década del 70, con la adquisición de los terrenos, agrimensura, su forestación, diecinueve mil (19.000) especies de árboles.*

*No había emprendimientos así en la zona, ni legislación para barrios privados, sólo luego surgió un proyecto de ley sobre barrios privados, de la esposa de Eduardo Duhalde, que recién prosperó en 2015".*

2) Por otro, teniendo en cuenta que es un barrio con una antigüedad considerable en relación con los nuevos countries que surgieron en los últimos años ¿Cuál es la edad promedio de sus residentes? ¿Qué perfil tienen?

*"Respecto a la edad promedio, en la actualidad hay un cambio generacional, dado que hoy los que practican el golf, son los hijos de las personas que acompañaron en su origen a su fundador Don Angel Malvicino, el que hace aproximadamente diez (10) años que falleció. Las construcciones comenzaron desde 1998, o sea que desde 1983 a 1998, sólo había seis (6) casas aproximadamente. En la actualidad hay aproximadamente trescientas noventa (390) viviendas habitadas, es un gran barrio ya, de todas las edades".* Me comentaba Carlos.

*"En los inicios del Club de Golf, por dos (2) años se pagaba una (categoría temporaria), para poder jugar, luego debía pagar una cuota mayor membresía, se decidía si se adquiría el lote. En el año 1998 por las inundaciones, y la inseguridad la gente optó por el barrio, para tranquilidad y seguridad, con su cancha siempre lista para el deporte".*

3) ¿Por qué cree que eligen este lugar para vivir? ¿Qué es lo que más valoran sus residentes?

*"La gente lo que más valora es la seguridad, se busca seguridad y un estilo de vida tranquila, los hijos, nietos disfrutar de un espacio sin temores".* Dice Carlos

*"Porque acá también se contempla el hecho del no exceso de velocidad, hay un reglamento interno...".* Dice Norma.

*"Hay normas de convivencia, acá no hay medianeras, todo es a través de la educación el respeto por el vecino, en el mismo boleto de compraventa, aceptas adherirte al reglamento de copropiedad y un reglamento interno, aceptando esas normas de convivencia, hay sanciones".* Continúa Carlos.

*"Y aunque vos no lo sepas, porque a lo mejor vos firmas sin saber, después te ves obligado porque firmaste a respetar las normas".* Acota Norma.

4) ¿Qué es lo que más aqueja a sus residentes?

*“Quejas hay todo el tiempo. Es muy demandante la gente que vive acá. Sobre todo, los últimos que vinieron a vivir al country. La gente del comienzo tenía sentido de pertenencia, porque la gente que vino al principio a vivir acá fue la que plantó los árboles, fue la que alambró. En aquel entonces todos los gastos se dividían en partes iguales, hoy todo se hace proporcional por 540 lotes que tiene el predio. Eso cambió totalmente. Todo se desarrolló a pulmón en la actualidad se hace todo primero y después construyen. Se perdió el sentido de esas 13 familias originales”.* Narra Carlos

*“El propietario que viene, ya no le interesa la historia de cómo se creó esto, no le interesa ni el esfuerzo de don Ángel, ni de esas 13 familias originales... Demanda, demanda. Los derechos, que esto yo no creo que sea solamente en el country, sino en cualquier lugar, los derechos que tenemos todos, las reglas, mejor dicho, son para todos, menos cuando me toca a mí. A mí me gusta que todos vayan hasta 20 km por hora, pero si a mí me llega una multa que voy a más de 25 y me cobran, a mí ya no me gusta, ¿por qué yo? Si yo vi a mi vecino que pasó a mayor velocidad, pero esa fue su percepción, a lo mejor iba a menos velocidad”.* Agrega Norma.

*“Eso es parte de la idiosincrasia del argentino. Acá o afuera, si cometemos exceso de velocidad, vamos y discutimos porque fallan un montón de otras cosas. Acá pasa lo mismo, se molestan por las multas de más de 25 km por hora (la máxima es 20 con tolerancia a 25) se olvidan que es reglamento”.* Continúa Carlos.

*“Se quejan por la tierra, por los grillos, las hormigas, los loros, etc. Las plantean al tener que pagar las expensas, pero esto hace al habitad”.* Finaliza Carlos.

*“Volviendo a lo que sería tu análisis, concretamente de residencias de adultos mayores, yo diría que una de las cosas que tendrían que tener, sería e en el reglamento de edificaciones algo que sean de plantas bajas, si es para adultos mayores. Porque ya las escaleras, bueno pueden poner ascensor, pero ya es más difícil por si se corta la luz y demás, pero eso sería me parece una de las cosas que deberían tener en cuenta”.* Aporta Norma.

*“Eso es lo que nosotros escuchamos. Construyen casas en 2 o 4 lotes, cuando vienen a vivir y tienen entre 30 y 40 años, tienen la familia, tienen los hijos, luego se van los hijos no regresan les queda una casa inmensa con un matrimonio grandes, empiezan problemas articulaciones y lo que quieren es achicarse”.* Dice Carlos.

*“Y después hay otro problema, el económico, porque si vos tenes una casa grande en 3 lotes pagas por 3 expensas, y vos cuando te jubilas, no da a lo mejor para pagar tanto. A lo mejor deberían ser lotes más chicos, de planta baja solamente, con rampas. Eso es una sugerencia que yo daría. En partes comunes hacer sendas peatonales para que puedan caminar, lugares para ejercitarse, para manejarse de manera simple y actividades propias interesantes que le permitan hacer actividades acordes a su edad”.* Me sugiere Norma.

*“Por ejemplo, acá nosotros tenemos un restaurante con baño abajo, es molesto para bajar, sin ascensor. Hay una rampa para bajar con sillas de ruedas o escaleras, pero no hay un ascensor. Porque esto lo construyeron cuando eran jóvenes y después no se ha mejorado”.* Continúa Norma.

*“Igual en las canchas de golf, con el paso de los años, se hicieron baños en las partes que van del hoyo 1 al 9 y del 10 al 18 otro baño. Porque la gente no aguanta todo el trayecto, son 4 horas de juego para hacer toda la vuelta, entonces no llegan. los baños están muy espaciados, necesitan ir al baño más cercanos no a tanta distancia, por las horas que les lleva el recorrido de las canchas. El golf permite caminar, te permite estirar, hacer elongaciones, es bueno para mayores, es recetado por los médicos, por eso también hay mucha gente grande”.* Agrega Carlos.

*“Incluso Hay countries que incluyen en las expensas el servicio completo, vos en tu casa no tenes que hacer nada. Proveen hasta jardineros para las casas, no sólo para las partes comunes, es un problema resuelto el del mantenimiento de la vivienda, es importante para la gente grande, para tener alguien de confianza. Son cuestiones que van cambiando con el paso del tiempo y se van perfeccionando”.* Dice Carlos.

5) ¿Cuáles son y qué características poseen los principales servicios que se prestan dentro del barrio? ¿Quiénes son los encargados de proveerlos?

*“Todo lo que es espacios comunes, el complejo tiene su personal propio, y todo lo que es la cancha de golf y lo que es el club, tiene su personal propio. Además, está contratada la empresa de seguridad, que está tercerizada, pero el complejo le provee, por ejemplo, energía eléctrica a los residentes, compra en bloque, compra en media tensión y distribuye en baja tensión. Nosotros tenemos un electricista acá que tiene su gente, que hace la parte de mantenimiento de alta y baja tensión. También, el complejo le provee lo que es el agua potable, hay un tanque central y una red de distribución que también lo liquidamos nosotros. Le liquidamos, la luz y el agua. Y los demás servicios, que son fibra óptica, cable video, direct TV, gas natural, todo eso, son servicios tercerizados. Pero, el complejo tiene cloacas, que, si bien viene liquidado una única partida, nosotros hacemos todo el prorrato y liquidamos el tema de cloacas que es un servicio que presta la Municipalidad de Santo Tomé, pero el complejo fue el que hizo toda la obra y la dono al municipio para conectarse para la planta de tratamiento fuera del complejo, pero hoy por hoy tenes todos los servicios.*

*No todos los countries tienen, pero están en esa idea de tener todo. Nosotros hicimos desde el complejo la red principal de impulsión hasta Santo Tomé, Santo Tomé nos exigió que sea de mayor diámetro la cañería, para que se puedan enganchar los demás countries, y de ahí se enganchó: La Tatanguita y Altos de la Ribera, pero todo lo que está de la autopista, para el otro lado, no lo tienen a ese servicio”.* Explica Carlos.

6) ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?

*“Las grandes obras pendientes acá, son: las calles internas de ripio, que nosotros tenemos un tramo que es de asfalto en caliente, que son casi 2 km que vienen hasta acá al club house, pero después tener 11 km de calles internas que son de ripio. Bueno, eso hay un proyecto de hacerlo de asfalto, pero no quieren hacerlo hasta que no esté el 100% construido. Hoy estamos casi en el 98% construido. Quedan 30 lotes de 540m<sup>2</sup> sin edificar. Ya estamos en un momento de pensar en ese proyecto. El tema es que no lo quieren hacer, para no molestar... porque cuando viene Litoral Gas hay que hacer cruces de calles, la idea no es hacer y romper, entonces están esperando que esto esté consolidado, que si bien ya lo está, se espera que esas pocas propiedades se ocupen o bien, dejarlo previsto y después hacer el tema de las calles. Y también, hay un proyecto de soterrado de cables para evitar la contaminación visual. Los otros countries nuevos, ya nacen con eso, en aquel momento cuando se hizo, había cámaras soterradas, pero no había viviendas, no había gente, entonces con el tiempo todas esas cañerías se volvieron obsoletas, se llenaron de agua con las inundaciones, hormigueros, se taparon todas, quedaron obsoletas. Entonces, los tendidos, empezaron a ser aéreos. Lo otro son dependencias, porque acá las porterías hay que cambiarlas, hay que hacerlas más grandes, tener entradas y salidas de visitantes y de residentes, para agilizar los ingresos, y otras dependencias que tienen que ver con lugares para mantenimiento, porque a veces se usaban terrenos baldíos o espacios comunes que no estaban ocupados y se usaban para hacer acopio de materiales o para poner las podas de árboles, nosotros deberíamos tener reservorios para que mientras se haga la poda, la logística pueda ir sacando todo lo que se poda. Necesitamos espacios, que hoy no están, pero sí, se siguen haciendo obras. Y cosas que demanda la gente, por ejemplo, el año pasado se hizo un gimnasio, pero de primer nivel, para la gente que vive acá”. Explica Carlos.*

*“Se da pilates, se da yoga, y tiene profesores especializados. A mí personalmente, me da la sensación, de que si es para adultos mayores, tendría que ser asfaltado para evitar caídas, menos tierra, también debería ser una administración en el lugar, porque el adulto mayor, nosotros lo vemos acá, necesita del contacto, el trato con las personas. A nosotros nos pasa, que el adulto no está acostumbrado a manejarse con redes, ni entrar a la página, le gusta más la interacción. Lo que les resulta más fácil es llamar por teléfono, les gusta conversar, verte, que vayas hasta su casa, mostrarte y que le soluciones el problema y le expliques como lo solucionaste, la devolución de lo que hiciste.*

*A veces pasa, que les molesta algo del vecino, pero te llaman a vos porque no quieren discutir con el vecino.*

*Hay cosas del adulto, que hay que contemplarlas, necesita una atención más personalizada, es menos tolerante, tiene otros tiempos y tiene más tiempo para hablar y tener que tomarte tu tiempo para hablar. Prefieren hablar con personas conocidas, no que roten el personal y se sientan inseguros o incómodos”. Agrega y aconseja Norma.*

*“En relación a los médicos, la guardia tiene un protocolo a seguir, nosotros tenemos en la guardia un asesor en higiene y seguridad, otras de las prestaciones era el servicio de fumigación que me olvide de*

*decirte, que hay una empresa tercerizada y nosotros a su vez tenemos a su vez gente que está preparada para hacer la fumigación dentro del predio, para control del dengue y un montón de cosas más. Pero, en caso de emergencia, la guardia tiene un protocolo, acá la gente lo primero que hace es llamar a la guardia. Lo tienen como una cosa incorporada".* Dice Carlos.

*"Y el guardia ha salvado vidas. Los guardias saben hacer RCP y todo eso. Incluso muchas veces ellos mandan un mail o llaman para agradecer al guardia".* Agrega Norma.

*"Incluso dentro de esos protocolos de seguridad que existen, en caso de que alguien este descompuesto, en caso de que haya un incendio, hay un protocolo para cada cosa. Los guardias hacen capacitaciones permanentes. Incluso, nosotros, el personal nuestro, se suma a esas capacitaciones, porque puede ser que alguien se descomponga en la cancha de golf jugando y justo haya alguien de mantenimiento ahí cerca, entonces permanentemente están esas capacitaciones. Incluso teníamos planificado para esta semana, un simulacro de incendio. Hay una capacitación y un desfibrilador en el puesto, obviamente no lo maneja la guardia, lo maneja un médico, pero el de la guardia tiene una lista de los médicos que viven el country. Ante un llamado telefónico, la guardia concurre al lugar y a su vez, no es el guardia que está en el puesto que tiene que coordinar manda a otro, ese guardia llama al médico y el médico va hasta el lugar. Si viene una ambulancia, cuando llega, lo acompañan hasta el lugar para que llegue lo más rápido posible, es decir, hay todo un protocolo".* Continúa Calos.

*"En el caso del desarrollo de un barrio para adultos mayores sería importante poner un dispensario o enfermería de 24 hs., con un médico y una enfermera que haga inyectables, curaciones, toma presión, atención alergias picaduras, etc. y un espacio para hacer kinesiología, que son cosas propias de la edad".* Dice Norma.

*"Nosotros tenemos los botiquines de primero auxilios, todo preparado, tenemos para tomar la presión, pero, no estamos las 24 hs, e incluso acá teníamos, antes de hacer la reforma para el gimnasio, una sala con una camilla, con cuellos ortopédicos, con todo. Hay gente, incluso empleados, que son alérgicos a la picadura de abeja, entonces se hinchan de una manera impresionante, y sino tenes los medicamentos a mano, hasta llevarlo al centro, se generan complicaciones, hay que tener una heladera para mantener refrigerado el medicamento, todo eso podría estar en la enfermería".* Agrega Carlos.

*"La enfermería debería tener disponibilidad de horarios. Otra cosa, la senda peatonal, debería ser arbolada porque salir a caminar al rayo del sol, te mata cualquier adulto mayor o no, pero afecta. Esas son cuestiones a considerar en esas edades. Un sum, un salón de usos múltiples donde puedan hacer distintas actividades. Por ejemplo, a la gente grande les encanta bailar, obviamente no se van a mover como te podrías mover vos o alguien joven, pero no importa, le encanta bailar, le encanta divertirse. Hay gente que le gusta la timba... ".* Dice Norma.

*“Bueno, acá hacían jornada de bridge o juegos de naipes, pero con el paso del tiempo, esas cosas fueron cambiando o quien organizaba eso dejó de hacerlo, entonces quedo en la nada. Acá incluso una vez por semana, contrataban el servicio del bar y se juntaban a jugar”. Agrega Carlos.*

*“Hay otra cosa a contemplar, que es el traslado, porque eso es un tema acá. El traslado a otros lugares debería ser a lo mejor un vehículo que en tales horarios se puedan trasladar a distintos lugares, porque hay mucha gente que no maneja porque no puede o por distintas cuestiones. Hay colectivos que llegan acá, pero tienen un recorrido que quizás no le interesa al adulto mayor, y que levanta gente de otros lugares. Debería ser algo más exclusivo. Sería como uno de los bus escolares, que tenga la paciencia para esperar que suban y bajen, que contemple las situaciones propias de la edad”. Agrega Norma.*

7) ¿Cuántas viviendas existen actualmente? ¿Cuáles son sus características más comunes? ¿Qué requisitos existen para construir dentro del barrio? ¿Qué superficie tiene el barrio ¿cómo está dividido? ¿Cuánto miden los terrenos?

*“Dentro del reglamento interno, esta lo que son las especificaciones técnicas que digamos, hay una consultora externa, en ese mismo reglamento, se establece que retiros hay que respetar, como tienen que ser las pendientes de los techos. Eso te lo dan en el momento que vos compras.*

*Si vos quieres construir, tenes que presentar un proyecto a la consultora técnica, la consultora técnica, ve si está de acuerdo a lo que dice el reglamento. Por ejemplo, vos no podes tener ropa colgada a la vista, tenes que tener un tendedero ventilado, pero no a la vista la ropa, los tanques de agua no se pueden ver, entre otras. Después el estilo de casa va dependiendo el gusto de cada uno. Con el paso del tiempo, el reglamento se fue ajironando al diseño actual, cuestiones que tienen que ver con la estética del lugar.*

*Y lo otro, Sólo se puede edificar el 40% de la superficie total del lote, si quieren edificar más se necesitan más lotes. La mayoría de los lotes son regulares de 20 x 40 m2. la mayoría son regulares de estas medidas. Igual con las alturas.*

*Respecto a la cantidad de casas, actualmente hay 390 casas construidas aproximadamente. El predio tiene 120 hectáreas y 60 hectáreas que ocupa la cancha golf. Lo otro es una parte, a espacios comunes, o sea, calles, plaza y el resto casi un 35 o 40 % es el loteo, que son 540 lotes inicialmente. Con la nueva legislación, con el nuevo Código Civil, las casas que estaban en más de 2 o 3 lotes se tienen que unificar, eso es lo que se está haciendo en este momento”. Explica Carlos.*

8) ¿Cuántos espacios comunes existen actualmente?

*“Acá tenes: propiedad exclusiva, que es el lote, el espacio común y espacio común condicionado. El espacio común condicionado es lo que el consorcio le da en comodato al club para que haga la explotación social deportiva, entonces es un poco menor que el espacio común, porque el espacio común están todo lo que serían las calles internas, la playa, la plazoleta, las zonas de las rotondas, donde esta el tanque de agua, y después está el espacio común condicionado, que era principalmente la cancha golf, el*

*club house, la pileta, las canchitas de futbol, la cancha de tenis, la cancha de padel. Para usar lo que está en el espacio común condicionado, existe un estatuto, que está dentro de lo que es El Club de Campo El Paso, que es una persona jurídica aparte de lo que es el consorcio. Para poder utilizar esos, hay fichas de inscripción y ser socios, se paga aparte. Se pide autorización al club, hay varias categorías. Incluso se incorporaron las categorías de socios inquilinos, hay 43 casas en alquiler”. Responde Carlos.*

*“En cuanto a los desarrollos. Nosotros tenemos cierta seguridad, respecto a los inquilinos porque se ha visto, que por ejemplo en Buenos Aires, a veces alquilaban por fin de semana y hacían la logística, y después te roban o hacen una fiesta, que no se puede o lo que sea. Nosotros acá, les pedimos determinados requisitos para alquilar, tienen que presentar la copia del contrato del alquiler, certificado de reincidencia. Tienen determinadas cuestiones, que el propietario debe responder ante lo que nosotros le llamamos, “la oficina de logística”, que el propietario debe presentar determinada documentación. Después se analiza, también para el ingreso de albañiles, todos los que prestan servicios, jardineros, pileteros, que también tienen requisitos, deben estar inscriptos ante la AFIP, tener seguro y certificado de reincidencia. Existe el certificado de buena conducta, de reincidencia y el prontuario. Son tres cosas diferentes. El certificado de buena conducta, vos vas a cualquier comisaria y te lo dan, el de reincidencia es a nivel país, si vos tuviste condena firme. No es que el club te prohíbe el ingreso, se le informa al propietario que tiene esos antecedentes, y el propietario se hace responsable si lo deje entrar o no. Nosotros lo pusimos en marcha en el año 2009, cuando lo pusimos en marcha acá entraban alrededor de 600 personas, solo para la construcción, y automáticamente dejaron de venir alrededor de 200 personas, había mucha informalidad y con antecedentes”. Agrega Norma*

*“Otra cuestión es el tema de las mascotas, acá se permite hacer caniles o cerco domiciliario, hay gente que tiene las dos cosas. O cerco de pileta o cerco canil, para que la mascota no ande por todo el predio. Tenemos un censo de mascotas, cada mascota, tiene una medalla con el número de lote y el número de teléfono, eso se lo proveemos nosotros. Uno va a logística, le da el alta y la baja de la mascota, con un montón de otros requisitos. Entonces, se le saca una foto a la mascota, se describe y tenemos ciertas razas que están prohibidas, potencialmente peligrosos, que también se modificó el reglamento por eso, antes no había tantas mascotas, hoy hay prácticamente la misma cantidad de mascotas que de residentes. En el censo, hay perros y gatos, con la raza y le damos la chapita identificadora, porque también pasaba que entraban perros y gatos de afuera, vagabundos, entonces cuando se hacía la multa, no eran de nadie”. Comenta Carlos.*

9) ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan en el barrio? ¿A quiénes están destinadas estas actividades? ¿Hay respuesta positiva por parte de sus residentes?

*“Se hacían torneos de bridge con grupos de acá, con grupos del hockey, con grupos del Club del Orden, con grupos de distintos lugares, que jugaban una vez en cada lugar, pero pasaban una tarde jugando. Esa tarde que pasaban, ocupaban el bar de acá, los servicios de acá, se armaba un espacio para*

ellos. Hoy en día, ya no hay actividades de ese tipo. Pero insisto, que tiene que ver como enrolas a la gente. Tiene que haber esa persona que enrole a grupo de amigos y tenga esto de sociabilizar e ir a otro lado, quien gestaba eso, ya no está más, por eso se dejó de hacer.

Eso lo maneja la gente del club ahora, nosotros acá tenemos la administración social, pero hay una secretaría deportiva, que hay dos personas que se encargan de todo eso, que nuclean las actividades del gimnasio, de pilates, profesores. Están las escuelitas de futbol, de golf, que entretienen a los chicos, pero esta más orientado a los más jóvenes, a los más chiquitos, y no tanto a la tercera edad". Explica Carlos.

10) ¿Cuál es el costo promedio de impuestos y expensas?

"Nosotros tenemos una expensa y además liquidamos un fondo operativo especial que sirve para pagar, por ejemplo, viene la boleta de la luz y tenemos que hacer el prorrateo, no tienen los mismos tiempos, viene la factura nosotros lo pagamos este mes, y lo que tomó la lectura, es el mes anterior. Tenemos desfasado eso, pero mientras tanto, la luz hay que pagarla para el mes siguiente. Entonces, el fondo operativo especial banca eso. A vos te va a llegar para un lote normal de 20x40 expensas más el fondo, las expensas son los gastos del mes anterior que se liquidan, y el fondo, es lo que va a permitir que la expensa no fluctúe, no tenga altibajos, se mantenga lo más parejo posible. Además de eso, se liquida la tasa municipal, la tasa de cloacas, consumo de energía eléctrica y de agua, que cada casa tiene su medidor, asique eso es subjetivo de acuerdo al consulto". Expone Carlos.

"Pero para que vos te des una idea, nosotros en este mes de noviembre de gastos de octubre, liquidamos entre \$18.000 y \$19.000, y el fondo, es, que aumento este mes, \$2.456, eso sí o sí, es del consorcio, el resto, la tasa la pagas a la municipalidad, la cloaca lo mismo, el agua depende de cada consorcista, y el consumo de energía eléctrica depende de cada consorcista. Los que tienen lote obviamente, no pagan luz porque no tienen nada y agua tampoco". Menciona Norma.

"Y ese fondo, además, permite, a lo mejor pequeñas obras o gastos. Por ejemplo, tuvimos una época de mucha lluvia y un problema hídrico, que se desmejoraron muchísimo las calles, entonces tuvimos que comprar no solo el ripio, sino contratar una máquina retroexcavadora que sacara todo el barro. Para que la expensa no fluctúe, se usaba el fondo especial. Ahora si son obras más grandes como la obra de cloacas de agua que se hizo, se liquida un concepto aparte. Gastos extraordinarios aprobados por asamblea". Amplia Carlos.

11) En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto? ¿Cómo cree que respondería el mercado de Santa Fe y



alrededores ante una propuesta así en la ciudad de Santa Fe? ¿Qué zona le parece ideal para su ubicación geográfica?

*“Yo creo que tiene mucho potencial, sobre todo para determinado target, o sea gente que tiene la posibilidad de comprar un lote y construir y un cierto nivel de ingresos. Me parece que sí, que sería muy bueno, yo creo que podría estar dentro de lo que es countries tranquilamente, con la posibilidad de movilidad más dedicada. A mí me parece muy buena idea, y no sabía que ya se estaba desarrollando algo parecido en Nordelta”.* Responde Norma.

*“El tema es que, por ahí, no depende de dónde, porque la zonificación de donde se van a implantar este tipo de urbanizaciones, lo estableces la Municipalidad, vos, por ejemplo, acá no podés poner una fábrica textil, en esta zona, porque la zonificación que establece la Municipalidad es que sea de countries, de clubes y no otra cosa”.* Acosta Carlos.

*“Pero si vos en la zona encontras un terreno que se vende y que sea lo suficientemente amplio para un desarrollo de ese tipo, yo creo que tranquilamente, puede estar en este lugar, en esta zona o en cualquier zona que sea más bien de country. Que no tenga mucha cercanía con lo que es el cerco, que tenga que ver más con villas, porque por más seguridad que tengas, el adulto mayor puede ser siempre más vulnerable en el sentido de robos y todo eso. En estos lugares, en Santa Fe, gracias a Dios no tenemos mayores problemas, pero vos viste lo que es Buenos Aires, que te cortan el alambrado y entran, y con el adulto mayor corres mucho riesgo que lo golpeen, como pasa en cualquier barrio. Yo creo que lo más importante que debería tener en ese aspecto, es la seguridad. Pero, a mi gusto, me parece interesante sobre todo que la gente se relaciones entre sí, con gente que está en su mismo nivel, con los mismos achaques, soledades y de disfrutarse, que no es lo mismo que juntarse con gente de otras edades. Para mí, tiene mucho potencial, pero es importante poner gente que sepa entender al adulto mayor”.* Dice Norma.

*“Mira, yo te doy un ejemplo, la tecnología llegó y abarco todos los niveles y la gente mayor, también tuvo que actualizar el teléfono, el teléfono se transformó en una computadora personal. Nosotros acá tenemos un empleado que sabe muchísimo de informática, pero siempre nos llaman para pedirnos una mano con cuestiones informáticas. Debe haber gente con cierta empatía”.* Menciona Carlos.

*“En este tipo de nivel de ingreso, hay mucha gente que puede tener un buen pasar, pero tiene hijos que viven en el exterior porque sus profesiones lo han llevado a distintos lugares, y aunque parezca que no, hay mucha gente que está sola de cercanía me refiero, no porque los hijos no los quieran o no se comuniquen, pero no es lo mismo tener un hijo viviendo en Estados Unidos que acá, yo no puedo llamarlo para cuestiones de todos los días. Es necesario que haya alguien que les preste atención. El tema de la soledad es un tema a considerar dentro del desarrollo, que no tiene nada que ver con la construcción edilicia”.* Sigue Norma.

*“Acá hay gente que podría viajar todo el año, todo el tiempo, pero no tiene con quién. Podría organizarse actividades grupales, hasta de viajes. A veces tienen muchísima plata, pero no se animan a andar solos por ejemplo en un aeropuerto o solos. O podría hacerse peñas todas las semanas”.* Acota Norma

*“Además, el hombre es muy distinto a la mujer, yo lo comento con Norma. Porque acá quedaron dos viudos, que no tienen esa impronta que tienen dos viudas que viven acá. Las viudas, todos los días salen a caminar, se van de viaje juntas. También hay que buscar como involucrar a las dos partes. Se hicieron tan amigas estas señoras, que, si tengo que llamar a una y no la encuentro, llamo a la otra. La mujer es más sociable y al hombre le cuesta más. Para eso es importante el grupo de animación, el coaching”.* Comenta Carlos.

*“Cualquier tipo de emprendimiento de esos, necesita mucho recurso humano y capacitado, cosa que es difícil conseguirlo. Don Angel Malvicino, tenía la idea de hacer un edificio con tejas rojas, con idea de hacer un lugar como Puigari, trajo un médico ruso y le hizo una casa acá adentro, para ver si podía armarlo. Es un geriátrico. Tenía conexión con el Paso. Nunca pudo realizarse por falta de recurso humano”.*

#### **ENTREVISTA CASA DE ADULTOS MAYORES DE JERÁRQUICOS SALUD (entrevista virtual)**

Nombre del entrevistado/a: Guadalupe Taglienti

Cargo: Jefe de departamento Casa de Mayores

Fecha de la entrevista: lunes 28 de diciembre del 2021

1) ¿En qué año surgió este proyecto?, ¿Quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

*“17 de diciembre 2005. Presidente de la Mutual Juan Sagardía y la comisión directiva”.*

2) ¿Quiénes son los encargados de la dirección de la institución?

*“Sub gerente comercial, médico director”.*

3) ¿Cuántos empleados posee la institución?

*“Posee 35 empleados en planta permanente”.*

4) ¿Cuál es la capacidad de la institución?

*“32 residentes”.*

5) ¿Cuáles son los horarios de la institución?

*“Anterior a la pandemia de 08:00 a 19:00 horas”.*

6) ¿Cuáles son las propuestas de estadía?

*“Está preparado para prestar servicio social de casa residencial en régimen sustituto del domicilio”.*

7) ¿Cuáles son los costos de la institución?

*“Varía de acuerdo a la dependencia del residente”.*

8) ¿Qué instalaciones posee la institución?

*“Habitación con TV, calefacción, aire acondicionado, sala de usos múltiples, cocina, pérgolas, capilla, quincho, termo solar, ampliar galerías, seguridad privada, sala de terapia ocupacional, huerta orgánica, criadero de pollo, parque”.*

9) ¿Cuántos residentes posee la institución?

*“32 residentes”.*

10) ¿Cómo ha ido evolucionando a través del tiempo la cantidad de residentes?

*“Se duplico en internación y consultas”.*

11) ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la institución? (perfil de los residentes)

*“Mayor de 60 años, física y mentalmente capacitados para la pacífica convivencia. No se aceptan personas con consumos problemáticos, con enfermedades infectocontagiosas”.*

12) ¿Cuáles son los principales servicios que presta la institución y sus principales características?

*“Hotelería, salud, calidad de vida, médico, profesionales especializados, emergencia, enfermería, cuidados personalizados, estimulación y recreación, alimentación saludable”.*

13) ¿Cuáles son los servicios más valorados por sus residentes y por sus familiares?

*“Las acciones humanitarias”.*

14) ¿Cuáles son las cuestiones que más aquejan a los residentes o a sus familias?

*“Los protocolos COVID actualmente”.*

15) ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?

*“Capacitación, actualización en atención al adulto mayor”.*

16) ¿Cuáles son las proyecciones a futuro?

*“Excelencia en atención a nuestros clientes”.*

17) ¿Cuáles son las actividades de mayor preferencia de los residentes?

*“Eventos, festejos, talleres grupales (estimulación, integral, almuerzos, desayunos al aire libre), visita constante de sus familiares”.*

18) ¿Qué y cuantos especialistas trabajan actualmente en la institución?

*“7 profesionales. Médicos, licencia en terapia ocupacional, licenciado en psicología, licenciado en nutrición, profesor de gimnasia kinesióloga”.*

19) ¿En qué horarios están disponibles los especialistas? (si es que hay)

*“Turno mañana y tarde”.*

20) ¿Cuáles son las funciones más importantes de cada especialista? (si es que hay)

*“Organización, planificación, trabajo intersectorial y con la comunidad”.*

21) ¿Cuáles son las cuestiones más relevantes a tener en cuenta a la hora de trabajar con adultos mayores?

*“Contención, acciones humanitarias, respeto de los derechos, vejez activa y subjetiva”.*

22) ¿Cuáles son los especialistas que más valoran los residentes y sus familias?

*“Los familiares demandan comunicarse con el médico y atención de todos los especialistas”.*

23) Respeto de los familiares, ¿Qué rol desempeñan al momento de tomar la decisión de los adultos mayores de residir en este lugar?

*“Mayormente es de acompañar al residente en la decisión de residir en casa de mayores y en la adaptación”.*

24) ¿Cuáles son los principales medios para promocionar la institución? (boca en boca, redes sociales, etc.)

*“Boca en boca, TV, redes sociales”.*

25) ¿Cuáles son los especialistas que no posee la institución, pero que a futuro sería importante incorporar a la institución de acuerdo a la opinión de la dirección, de sus residentes, de familiares de los residentes o del grupo de especialistas de la salud de la institución?

*“Trabajadora social en forma permanente y psiquiatra”.*

26) En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Untares de Nordeste... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto?

*“El servicio está destinado a personas con mayor autonomía, en el cual se fomenta la sociabilización y la seguridad que es lo que la persona adulta busca antes de perder autonomía”.*

### **ENTREVISTA HOGAR ANGELITA, GERIÁTRICO UBICADO EN PUIGGARI – ENTRE RÍOS (entrevista virtual)**

Nombre del entrevistado/a: Sandra E. Maldonado

Cargo: Enfermera profesional del Hogar Angelita

Fecha de la entrevista: miércoles 23 de febrero del 2022

1) ¿En qué año surgió este proyecto?, ¿Quiénes fueron las personas involucradas en su creación y cómo surgió?

*“El proyecto surgió en el año 2011. Las personas involucradas son Christian Duarte y Sandra Maldonado. Surgió con el sueño de tener un lugar para cuidar para cuidar abuelitos, así que se planifico todo para concretar el sueño”.*

2) ¿Quiénes son los encargados de la dirección de la institución?

*“Los encargados de la dirección son Sandra Maldonado, (enfermera Profesional) y Fernanda Botaro Medica gerontóloga”.*

- 3) ¿Cuántos empleados posee la institución?  
*“En este momento trabajan 8 empleados”.*
- 4) ¿Cuál es la capacidad de la institución?  
*“La capacidad de residentes es de 14 catorce”.*
- 5) ¿Cuáles son los horarios de la institución?  
*“Los horarios son de 6hs a 14hs de 14hs a 22hs y 22hs a 6hs. Los horarios de visitas son de 8hs a 20hs”.*
- 6) ¿Cuáles son las propuestas de estadía?  
*“La propuesta es de una buena atención, seguridad y mejor estilo y calidad de vida”.*
- 7) ¿Cuáles son los costos de la institución?  
*“Los costos son según la dependencia del adulto mayor, hay 3 categorías (parcial, moderado y total)”.*
- 8) ¿Qué instalaciones posee la institución?  
*“Con todas las instalaciones que forman un lugar acondicionado para cumplir con un buen servicio”.*
- 9) ¿Cuántos residentes posee la institución?  
*“La institución posee 14 residentes en la actualidad”.*
- 10) ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la institución?  
*“Los requisitos para el ingreso es ser mayor de 65 años, y tener un responsable”.*
- 11) ¿Cuáles son los principales servicios que presta la institución y sus principales características?  
*“Desayuno, almuerzo, cena, atención médica, atención de enfermería, kinesiología, nutricionista, capellanía y lavandería. También gimnasia y talleres”.*
- 12) ¿Cuáles son los servicios más valorados por sus residentes y por sus familiares?  
*“Todos”.*
- 13) ¿Cuáles son las cuestiones que más aquejan a los residentes o a sus familias?  
*“Las diferentes patologías de los adultos mayores”.*
- 14) ¿Se prevé proveer nuevos servicios o mejorar los actuales a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles y cómo?  
*“Tenemos proyectos de ampliar el edificio para tener más espacio para la actividad de gimnasia y kinesiología”.*
- 15) ¿Cuáles son las actividades de mayor preferencia de los residentes?  
*“La gimnasia, el taller y los cultos religiosos”.*
- 16) ¿Qué y cuántos especialistas trabajan actualmente en la institución?  
*“6 seis trabajan en la institución”.*
- 17) ¿En qué horarios están disponibles los especialistas? (si es que hay)

*“De 9hs a 11hs y de 15hs a 18hs”.*

18) ¿Cuáles son las cuestiones más relevantes a tener en cuenta a la hora de trabajar con adultos mayores?

*“Su patología, su medicación y su movilidad”.*

19) Respeto de los familiares, ¿Qué rol desempeñan al momento de tomar la decisión de los adultos mayores de residir en este lugar?

*“Desempeñan un rol muy importante, en todos los sentidos, y la contención familiar es muy importante”.*

20) ¿Cuáles son los principales medios para promocionar la institución? (boca en boca, redes sociales, etc.)

*“El de boca en boca, es el principal, aunque también tenemos promoción en redes sociales”.*

21) ¿Cuáles son los especialistas que no posee la institución, pero que a futuro sería importante incorporar a la institución de acuerdo a la opinión de la dirección, de sus residentes, de familiares de los residentes o del grupo de especialistas de la salud de la institución?

*“Traumatología y psiquiatría”.*

22) En los últimos años se han desarrollado en nuestro país diferentes propuestas inmobiliarias para adultos mayores que son independientes, pero que desean vivir en un lugar que se adapte a las necesidades y características propias de su edad, tales como Antares de Nordelta... Los mismos surgen como nicho en nuestro país en la actualidad, pero en el mundo existen hace muchos años. ¿Sabía de su existencia? ¿Qué opinión tiene al respecto?

*“No, no sabía de su existencia”.*