

Escuela de Negocios
Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Casablanca Village

Autoría: Catera, Verónica

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Catera, V. (2025) "Casablanca Village". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13836>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



Casablanca Village

Business Plan

Verónica Catera

EMBA 2023

Tutor: Anibal Poggi

Indice

Resumen ejecutivo.....	2
Industria.....	4
- SIC	
- Industria Joven	
- Análisis estratégico del entorno competitivo	
- Barrera de entrada y salida	
- Regulación y fiscalización	
Oferta.....	10
- El terreno	
- Las unidades	
- Los servicios	
- La competencia	
- Diferenciación	
Precio.....	19
Mercado.....	21
- Los usuarios	
- Los clientes	
Marketing Plan.....	25
- Objetivo general	
- Segmentación y Target	
- Ejes de comunicación	
- Indicadores de éxito	
Plan Operativo.....	28
- Organigrama	
- Costos y <i>Jobs description</i>	
- Asesoría externa	
- Formato Legal	
Valuación y Capitalización.....	34
- Calculo del WACC	
- Flujo de Fondos descontados	
- Análisis de sensibilidad	
- Análisis económico	
- Propuesta de capitalización	
Conclusiones.....	41
Fuentes.....	42
Anexos.....	44

Resumen Ejecutivo

Proyecto Casablanca Village

La Oferta

Casablanca Village es un desarrollo inmobiliario pensado para adultos mayores autosuficientes, ubicado en el entorno natural de Villa San Lorenzo, Salta.

Ofrece viviendas independientes, especialmente adaptadas para preservar la autonomía de sus residentes. El proyecto promueve una vida activa y plena, con atención médica y de enfermería, servicio de limpieza y comida, seguridad ante emergencias, actividades sociales organizadas, y una comunidad de pares que favorece el sentido de pertenencia y bienestar.

El proyecto consiste en

- ◇ La conformación de un fideicomiso inmobiliario denominado “Casablanca Village”
- ◇ Adquisición del terreno donde actualmente funciona la Residencia Casablanca (<https://www.casablanca-salta.com/>), una institución geriátrica de alta gama ubicada en Salta Capital.
- ◇ La construcción de un complejo de unidades residenciales (casas individuales o dúplex), adaptadas para adultos mayores, en un entorno verde, seguro y plenamente accesible.
- ◇ Un acuerdo operativo con Residencia Casablanca, que seguirá funcionando en el predio, arrendando su sede a Casablanca Village, y brindando servicios médicos, asistenciales, recreativos y de mantenimiento a los residentes del complejo.

El Mercado

El producto está dirigido a personas mayores de 65 años, de ambos sexos, clases social media alta, residentes en la provincia de Salta.

En un contexto de envejecimiento poblacional y cambios estructurales en las dinámicas familiares, el proyecto apunta a capturar una porción estratégica de un nicho premium con fuerte capacidad de pago

La Competencia

Directa: No hay actualmente nada similar en la zona.

En el resto del país: Gardens Life (Córdoba), Bem Viver – Santa Fe, Edificio Manantial – Nuñez, Buenos Aires

La competencia local Indirecta, estaría dada por la combinación de casas en alquiler + una contratación de servicios domiciliarios comparables a los que ofrece Casablanca Village. También, las residencias para adultos mayores privadas como “Huellas” , “Aliviar” y “Villa Teresa”.

Las ventajas

Alianza estratégica: Casablanca Village se apoya en Residencia Casablanca, una institución de prestigio en la provincia, con alta demanda, equipo consolidado y una red profesional que respalda los servicios del nuevo complejo.

Ubicación privilegiada: Villa San Lorenzo combina naturaleza, identidad cultural y calidad de vida, posicionándose como una zona residencial altamente valorada por sectores de clase media y media-alta.

Actualmente en actividad: El inmueble donde funciona Residencia Casablanca ya forma parte del entorno, con dimensiones y estilo arquitectónico acordes al perfil buscado para el proyecto.

Fuerte potencial de escalabilidad y replicabilidad del modelo en otras ciudades del interior del país.

Impacto social positivo: es una actividad socialmente valorada, que demuestra compromiso con el cuidado y la inclusión de una población vulnerable.

Resultados esperados

- ◇ Inversión inicial de USD1.037.119
- ◇ El VAN es de USD 507.207
- ◇ TIR de 25%
- ◇ payback actualizado de 5,5 años.

Propuesta de capitalización

El emprendedor busca un inversor que aporte USD 750.000 a cambio de un **60% de participación**. Se preve una salida del inversor a fines del año 5 donde se pronostica un valor de venta de su participación de cuotas partes en USD1.474.241.

Industria

SIC

El negocio principal de Residencia Village es la provisión de viviendas adaptadas edilicia y socialmente a adultos mayores autovalidos o con un grado de dependencia leve.

Una posible clasificación según los estandares de Clasificación de Industrias (SIC por sus siglas en inglés) sería:

SIC 83 - *Social Service Industry*
- 61 – *Assited Living Facilites for the Elderly*

Tambien podria utilizarse el código SIC 6552 – Subdivisión y desarrollo de terrenos residenciales, pero entendemos que el diferencial del proyecto no es lo inmobiliario

Industria joven

En la Argentina, esta es una industria absolutamente incipiente. Hay muy pocos casos de ofertas del tipo pero los indicadores demográficos nos permiten afirmar que la necesidad de contar con este tipo de alternaitvas va a ir creciendo rápidamente.

El envejecimiento de la población en Argentina es una tendencia sostenida y proyectada a continuar en las próximas décadas. Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), para el año 2040, se espera que el porcentaje de personas de 65 años y más alcance el 13,1% en varones y el 17,4% en mujeres, lo que representa un aumento significativo respecto a los valores de 2010, que eran del 8,5% y 11,7% respectivamente .

Este proceso de envejecimiento poblacional implica una transformación en la estructura etaria del país, con una creciente proporción de adultos mayores y una disminución relativa de la población joven. Este fenómeno se debe, entre otros factores, a la disminución de la natalidad y al aumento de la esperanza de vida, lo que conlleva una mayor proporción de personas mayores en la población total.

En salta se puede observar (ver grafico 1) un aumento sostenido del índice de envejecimiento en Salta hasta 2010, seguido de una leve baja en 2022. Esta disminución puede asociarse al impacto del COVID-19, que afectó principalmente a adultos mayores, y a cambios migratorios recientes, con la llegada de familias jóvenes al interior de la provincia.El índice de envejecimiento nacional según los resultados provisorios del Censo Nacional 2022 fue aprox. de 71,2% y en el NOA es de 55,1%.

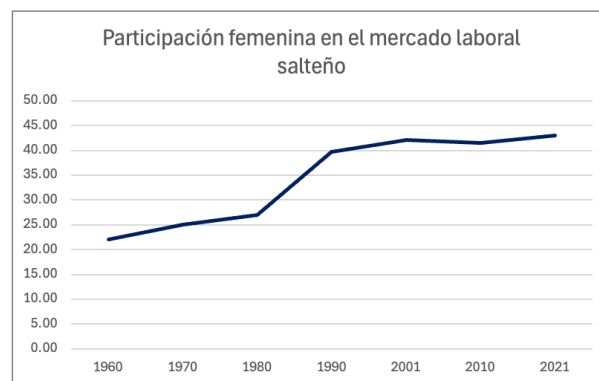
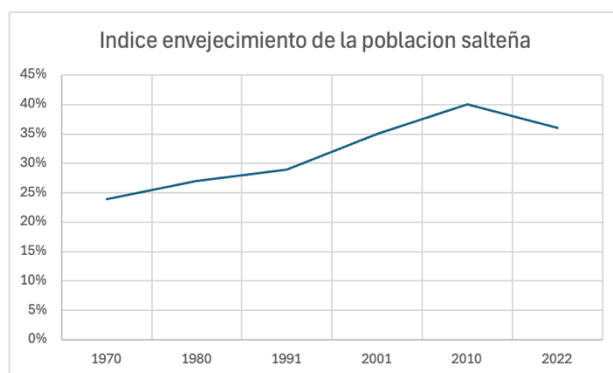
En particular, la demanda de viviendas adaptadas a las necesidades de las personas mayores se incrementará, requiriendo políticas públicas y desarrollos inmobiliarios que contemplen accesibilidad, seguridad y confort para este segmento de la población.

Cambios familiares y sociales: como la tendencia ascendente en la participación laboral femenina. El aumento en la inserción de las mujeres en el mercado laboral ha llevado a una disminución en la disponibilidad de cuidadores en los hogares, especialmente para adultos mayores. Además, la reducción en el tamaño promedio de las familias implica menos miembros disponibles para brindar cuidados, lo que resalta la necesidad de desarrollar soluciones habitacionales y servicios adaptados a esta nueva realidad demográfica.

La tendencia ascendente en la participación laboral femenina refleja cambios significativos en la estructura familiar y social de Argentina. El aumento en la inserción de las mujeres en el mercado laboral ha llevado a una disminución en la disponibilidad de cuidadores en los hogares, especialmente para adultos mayores. Además, la reducción en el tamaño promedio de las familias implica menos miembros disponibles para brindar cuidados, lo que resalta la necesidad de desarrollar soluciones habitacionales y servicios adaptados a esta nueva realidad demográfica.

Gráficos 1 y 2

Índice de envejecimiento de la población y participación de la mujer en el mercado laboral



Nota: Fuente: INDEC. El índice de envejecimiento es un indicador demográfico que mide el grado de envejecimiento de una población. Se calcula como la proporción entre la cantidad de personas mayores de 65 años y la cantidad de personas menores de 15 años, y se expresa generalmente como un número por cada 100 menores. El índice de participación femenina en la población muestra qué proporción de mujeres en edad de trabajar está activa en el mercado laboral, ya sea trabajando o buscando trabajo activamente.

Análisis estratégico del entorno competitivo

Para profundizar en el análisis de la rivalidad competitiva del mercado, utilizamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- ◇ Poder de negociación de los clientes: Baja. Los adultos mayores (y sus familias) son exigentes: buscan confianza, cuidado y un ambiente digno. Pero una vez viviendo en el complejo, sería poco probable que decida mudarse.
- ◇ Poder de negociación de los proveedores: Media. Los profesionales de la salud y servicios especializados (enfermeros, kinesiólogos, nutricionistas) tienen una oferta limitada, lo que les da cierto poder. Puede reducirse esta dependencia a largo plazo mediante acuerdos estables, capacitación interna y alianzas estratégicas.
- ◇ Amenaza de nuevos entrantes: Media-Baja. Se requiere una inversión inicial importante, conocer sobre las normativas de salud, parámetros y normas de construcción. La gestión es compleja y muy sensible socialmente. Pero el modelo aún no está masificado, lo que puede atraer a nuevos inversores si se percibe como rentable.
- ◇ Amenaza de productos o servicios sustitutos. Media a Baja. Aquellos que estarían dispuestos a vivir en una residencia de adultos mayores, podrían verse motivados por esta opción, teniendo en cuenta, por ejemplo, el factor precio. La diferenciación en este caso es clave: Casablanca no es un geriátrico, sino un espacio autónomo con asistencia, que permite vivir con independencia, no solo “ser cuidado”.
- ◇ Rivalidad entre competidores existentes. BAJA a MEDIA (por ahora). En Salta y alrededores, no hay propuestas con el enfoque integral de Casablanca Village. La competencia son más bien geriátricos.

Gráfico 3

Fuerzas de Porter



Barreras de entrada y salida

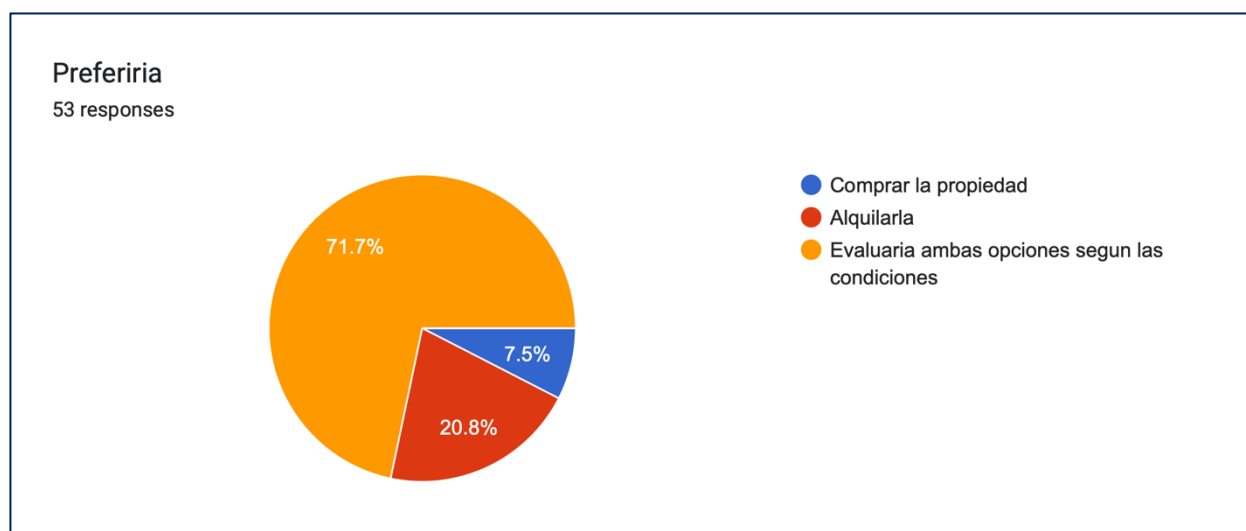
Aunque ya fueron enumeradas brevemente en el punto anterior, es importante destacar nuevamente las barreras de entrada para un proyecto como Casablanca Village: contar con un terreno, poder afrontar la alta inversión requerida, sortear habilitaciones y regulaciones estrictas, y captar personal especializado. Además, se requiere un profundo conocimiento y experiencia debido a la gran sensibilidad social de esta actividad, lo que limita la participación de muchos potenciales inversores.

Si bien existen barreras de salida importantes, como por ejemplo los compromisos contractuales y legales establecidos, la responsabilidad moral y social, las particularidades de las unidades que no podrían ser aceptadas por el total de la población, hay alternativas para evaluar un eventual cambio de planes.

Podrían anexarse las unidades al geriátrico existente, podrían venderse las unidades separadamente (ver gráfico 4) o cambiar de actividad como por ejemplo, hotelería.

Gráfico 4

Preferencia entre compra o alquiler de potenciales usuarios

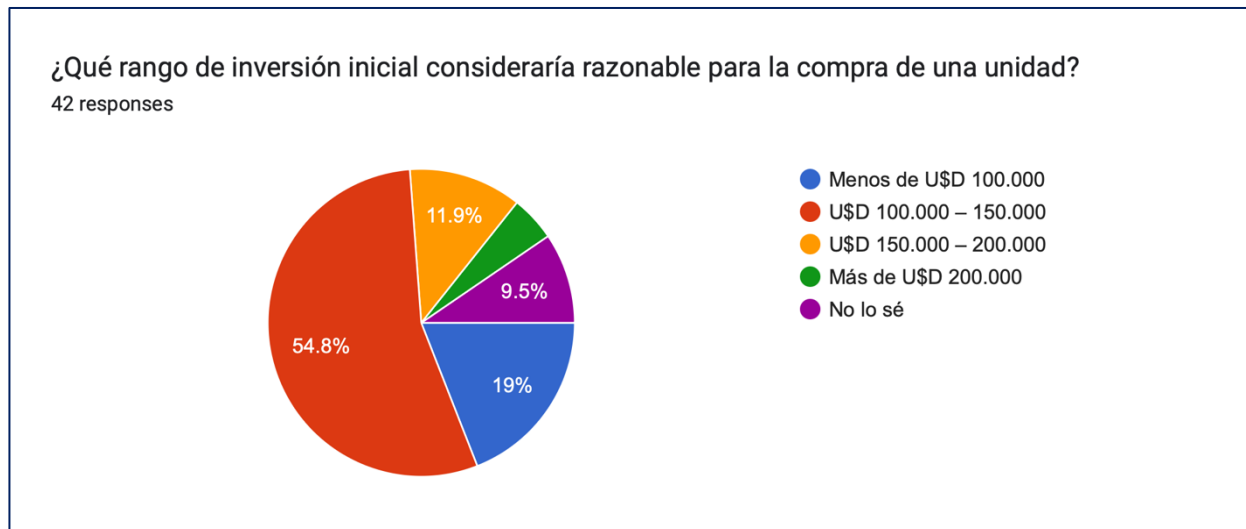


Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales. 62,4% de los encuestados se identificaron como usuarios y 37,6% como clientes. El gráfico muestra que el 71,7% de los potenciales usuarios evaluarían la compra y que el 7,5% tiene interés firme.

Y el valor de referencia de venta rondaría entre los USD100.000 y USD150.000

Gráfico 5

Disposición a pagar por compra de unida de potenciales usuarios



Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales. El 62,4% de los encuestados se identificaron como usuarios y 37,6% como clientes. Las respuestas corresponden a aquellos potenciales usuarios que estaban dispuestos a comprar o que evaluarían ambas opciones.

Regulación y fiscalización

Sería adecuado encuadrar legalmente a Casablanca Village como un complejo habitacional y no dentro del ámbito de la Salud. Esta alternativa, además de no contradecir ninguna normativa vigente, resulta más conveniente desde el punto de vista operativo, legal y económico.

Enmarcar el proyecto como residencial permite mayor flexibilidad en su desarrollo, reduce significativamente los requisitos regulatorios (como habilitaciones sanitarias, licencias médicas o supervisiones del Ministerio de Salud), y evita costos operativos asociados a estructuras clínicas. Además, este enfoque se alinea con la propuesta real del complejo: brindar viviendas adaptadas y servicios de bienestar, sin prestar atención médica permanente.

Esta definición también facilita la promoción del proyecto como una opción innovadora de vivienda para adultos mayores autónomos o semi-autónomos, sin las connotaciones institucionales de un establecimiento de salud.

Entonces, para habilitar un complejo de residencias en Villa San Lorenzo, Salta, se debe cumplir con el Código de Edificación de San Lorenzo (Ordenanza N° 2034/2020) y presentar documentación de rutina ante la Municipalidad de San Lorenzo.

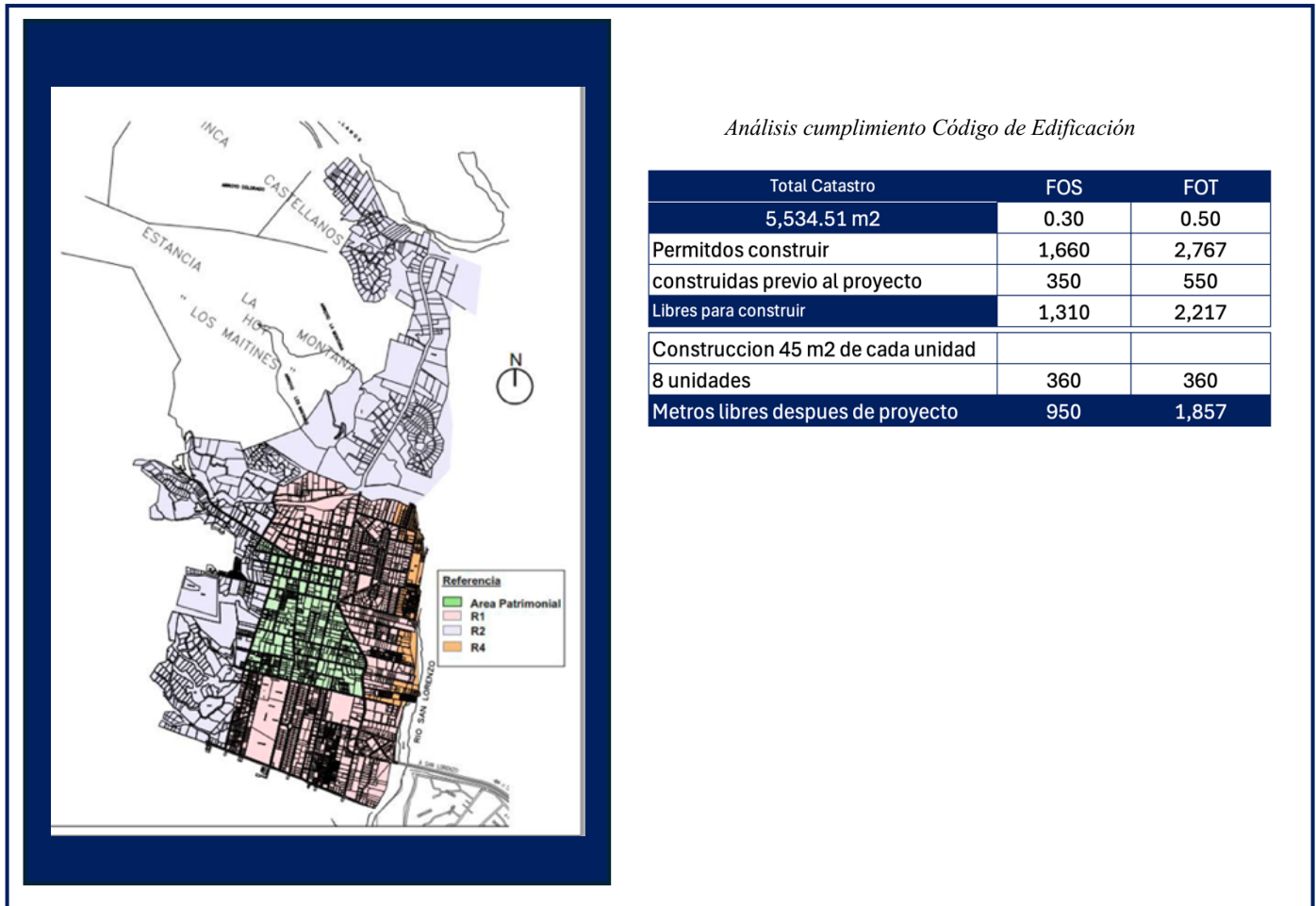
Casablanca Village se encuentra dentro del polígono denominado “Area Patrimonial”.

Para el lote en cuestión se contempla un FOS 0,30, FOT 0,50

No hay restricciones en cuanto a la cota máxima en edificación.

Gráfico 6

Zonas de edificación de San Lorenzo, Salta



Nota: Fuente: Código de edificación definitivo de San Lorenzo, Salta.

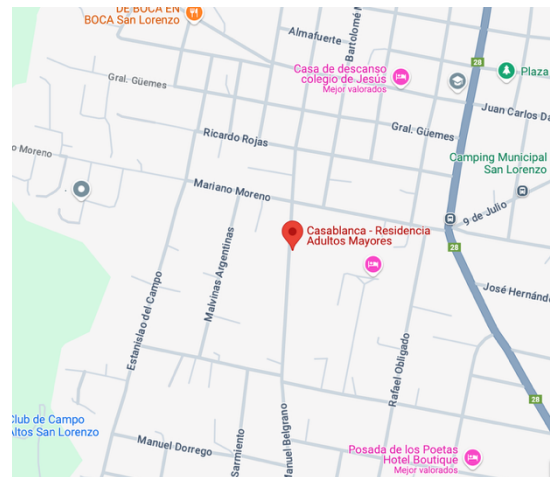
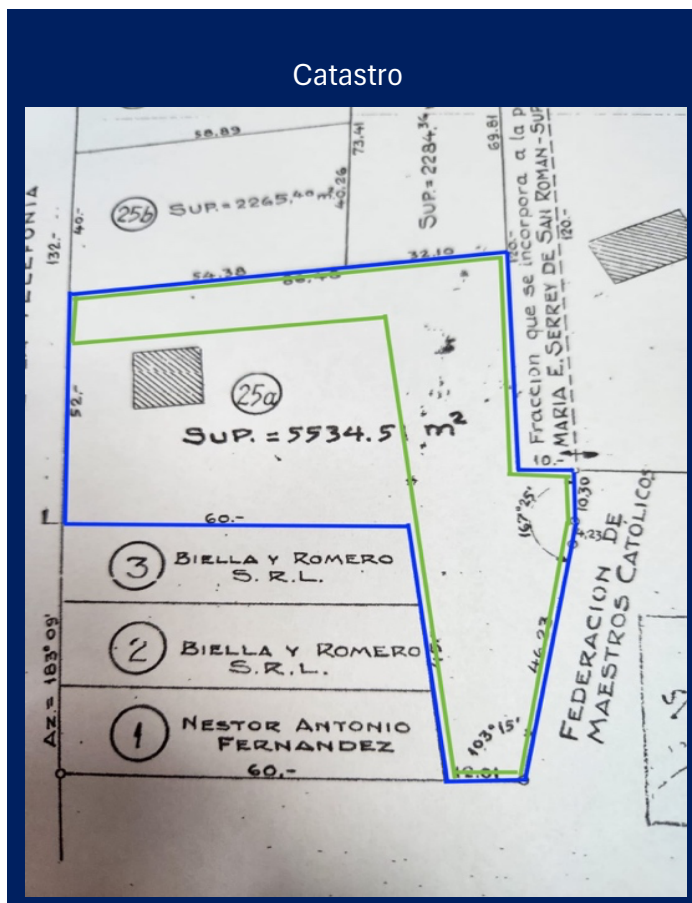
Oferta

Casablanca Village ofrece en alquiler unidades habitacionales independientes y de alta gama para adultos mayores en Villa San Lorenzo, Salta con servicios de salud, comida y limpieza incluidos.

Las viviendas formaran un complejo habitacional en el lote ubicado en la Av. Belgrano 1.702, Villa San Lorenzo, Salta.

El terreno

Imágen 1



Ubicado en una zona tradicional y valorada de la localidad.

El terreno tiene en total 5.535,51m², es de forma irregular.

Cuenta con 52 mts de frente.

Lindera con vecinos y viviendas de categoría

Zona destinada al acceso y construcción de las viviendas
Limite catastral

El precio de los terrenos en Villa San Lorenzo, y particularmente en ésta ubicación, que es una de las mejores zonas del lugar, es de USD 100/m². Entendemos el propietario está dispuesto a vender este terreno, de 5.535,51m² a USD 550.000

Las unidades

Seguirán la misma línea que el edificio de la Residencia Casablanca y contarán con las siguientes características:

-Características edilicias generales:

- ◇ Para máximo dos personas (convivientes)
- ◇ Una sola planta.
- ◇ **Superficie total: 40 m²**
- ◇ **Una sola habitación**
- ◇ Acceso sin escalones, con rampa de ingreso suave.
- ◇ Espacios de circulación de mínimo 90 cm de ancho.

Imagen 2

Diseño exterior de las unidades



Nota: Fotografía de "Residencia Casablanca"

-Puertas y accesos

- ◇ Ancho mínimo de puertas: 80 cm.
- ◇ Manijas tipo palanca o barra.
- ◇ Cerradura digital o con tarjeta (seguridad + facilidad de uso).

-Espacio exterior

- ◇ Galería
- ◇ Acceso directo desde el estar.
- ◇ Iluminación exterior por sensor.

-Tecnología y seguridad

- ◇ **Botón de pánico/emergencia (inalámbrico).**
- ◇ Luces nocturnas automáticas (pasillo/baño).
- ◇ **Cámaras de seguridad monitoreadas.**

-Dormitorio

- ◇ Espacio libre alrededor de la cama (mínimo 90 cm por lado).
- ◇ Clóset bajo, de fácil acceso.
- ◇ Iluminación cálida y lámparas con interruptores accesibles.
- ◇ **Posibilidad de colocar cama ortopédica si fuera necesario.**

-Baño adaptado

- ◇ Ducha a ras del suelo (sin borde).
- ◇ Barrales de apoyo (ducha e inodoro).
- ◇ Grifería monocomando o sensor.
- ◇ Inodoro elevado o con alza ortopédica opcional.
- ◇ Espacio para silla de ducha o acompañante.

-Cocina integrada

- ◇ Tamaño reducido (recibe las cuatro comidas desde la Residencia)
- ◇ Altura de mesada: 76 a 85 cm (idealmente entre 80 y 82 cm)
- ◇ Espacio libre bajo la mesa: Al menos 70 cm de alto, 75–80 cm de ancho y 48–50 cm de profundidad para que entren las piernas.

-Electrodomésticos adaptados

- ◇ Hornallas/cocina eléctricas o vitrocerámicas, sin perillas frontales calientes.

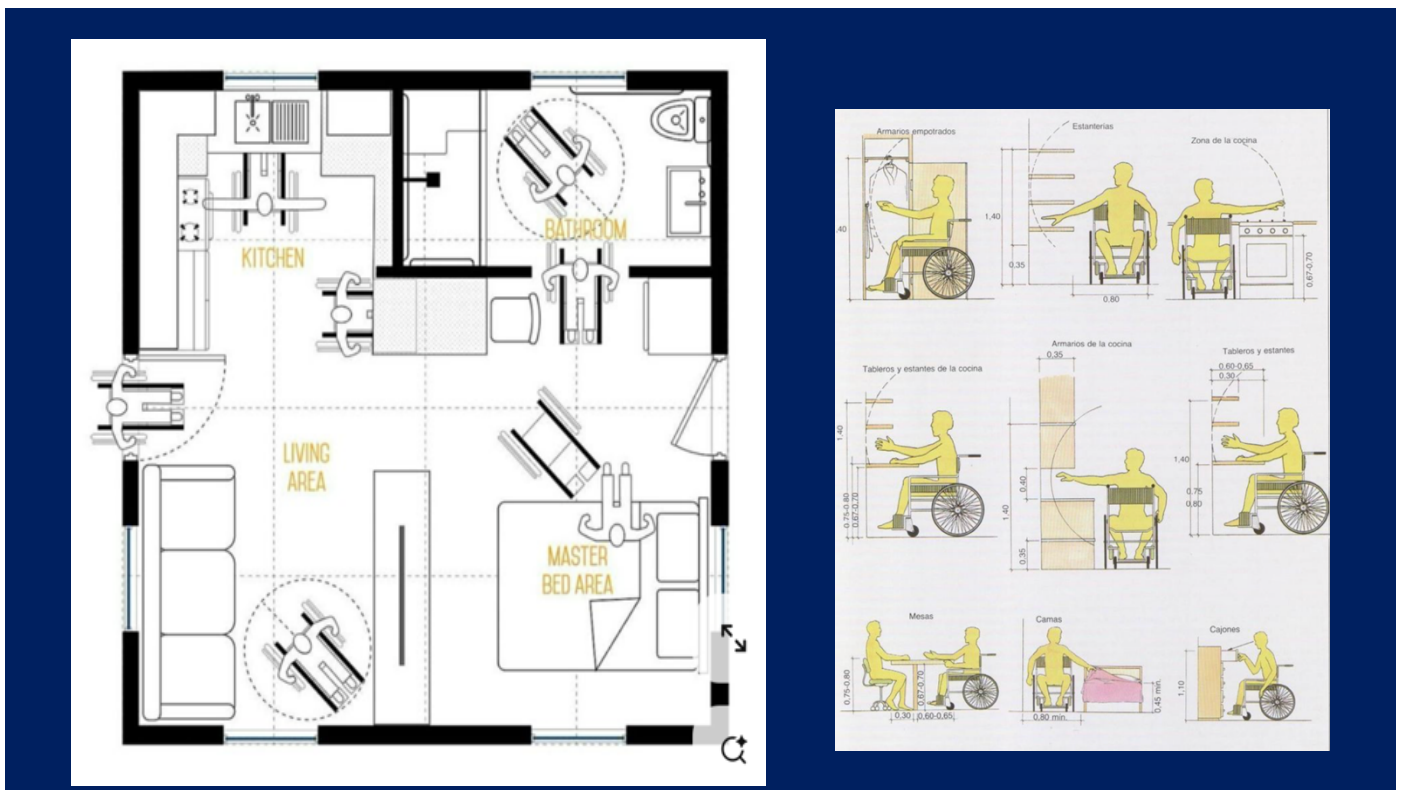
- ◇ Heladera con altura máxima de uso cómodo: hasta 120–130 cm.
- ◇ Microondas / horno eléctrico a altura media, entre 80–100 cm desde el piso.
- ◇ Enchufes e interruptores entre 60–120 cm del piso.

Estar-comedor

- ◇ Ambientes integrados: cocina + comedor + living.
- ◇ Mobiliario ergonómico (sin aristas, tapizado antideslizante).
- ◇ Conexiones para TV, internet, y domótica básica.

Imágen 3

Planta y medidas de referencia



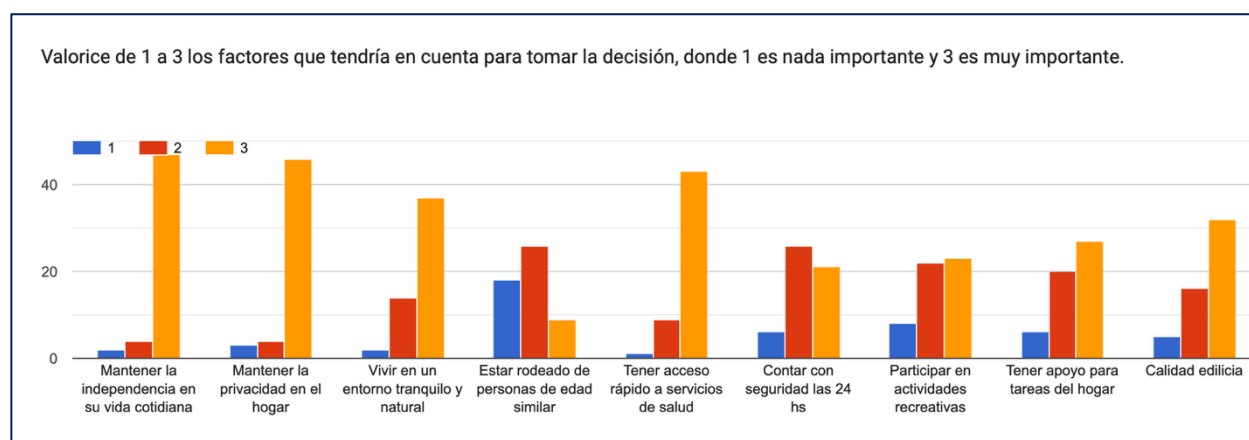
Nota:Fuente: Pinterest

Los Servicios

Según resultados de la encuesta realizada, el acceso a servicios de salud, calidad edilicia (y entorno) y ayuda en el hogar son los más valorados por ambos: usuarios y clientes. Los clientes valoran más la gestión de recetas y compra de medicamentos y servicio de comida, además de preferir una casa amoblada en lugar de llevar sus propios muebles

Gráfico 7

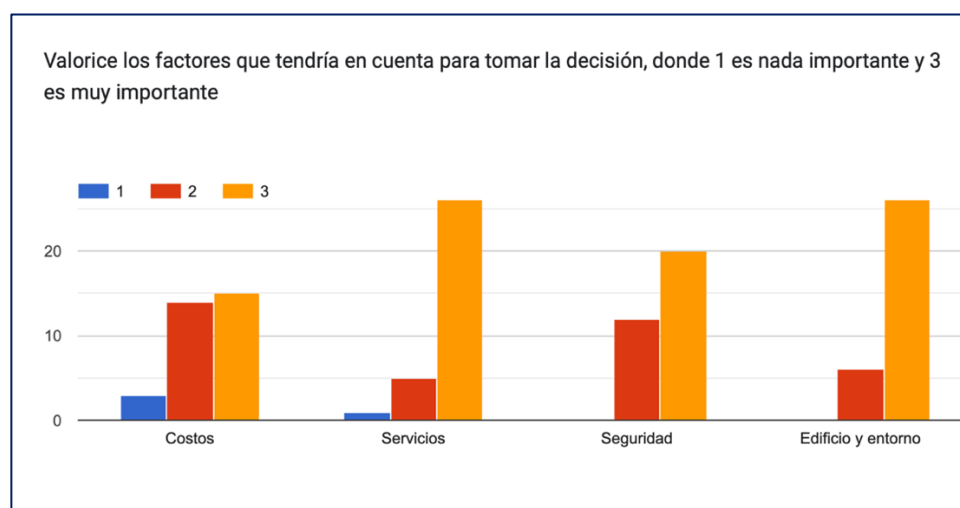
Valoración de los servicios para los usuarios potenciales



Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales. El 62,4% de los encuestados se identificaron como usuarios y 37,6% como clientes.

Gráfico 8

Valoración de los servicios para clientes potenciales



Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales. El 62,4% de los encuestados se identificaron como usuarios y 37,6% como clientes

Se formalizaría un acuerdo de prestación de servicios entre Casablanca Village y Residencia Casablanca que detalle servicios incluidos, modalidad (frecuencia, alcance), tarifas, condiciones de pago, indicadores de calidad y posibilidad de rescindir o revisar.

Aquellos servicios que no estén incluidos en el precio, se ofrecerán como adicionales.

Tabla 1

Servicios ofrecidos

	Servicio	Prestador	Incluido en el alquiler
Salud	Dos visitas diarias de enfermería (30 min cada una)	Residencia Casablanca	Sí
	Visita médica mensual del profesional de cabecera	Residencia Casablanca	Sí
	Emergencias médicas 24/7 (guardia y derivación)	Residencia Casablanca	Sí
	Botón antipánico conectado al equipo de enfermería	Residencia Casablanca	Sí
	Enfermería básica diaria (signos vitales, medicación)	Residencia Casablanca	Sí
	Enfermería nocturna (bajo demanda)	Residencia Casablanca	No
	Enfermeros para atención domiciliar puntual	Residencia Casablanca	No
	Vacunación en domicilio	Residencia Casablanca	No
	Kinesiología y rehabilitación personalizada	Residencia Casablanca	No
	Atención psicológica o terapia emocional	Residencia Casablanca	No
	Gestión de turnos médicos, estudios y compra de medicación	Casablanca Village	Sí
	Acceso a médicos especialistas, laboratorios y farmacias con descuento	Casablanca Village	Sí
Alimentación	Nutricionista	Residencia Casablanca	No
	Gastronomía y viandas diarias (desayuno, almuerzo, merienda, cena)	Residencia Casablanca	No
Limpieza	Limpieza diaria de unidad (baños, pisos, cama)	Residencia Casablanca	Sí
	lavandería (ropa blanca 1x semana)	Residencia Casablanca	Sí
	Limpieza profunda quincenal o mensual	Residencia Casablanca	No
	Mantenimiento de espacios comunes y	Casablanca Village	No
Gestiones	Servicio de compras o recados (farmacia, supermercado)	Casablanca Village	No
	Gestión de trámites (bancarios, médicos, etc.)	Casablanca Village	No
	Traslados a turnos médicos o actividades externas	Casablanca Village	No
Seguridad	Sistema de monitoreo (cámaras y botones de emergencia)	Casablanca Village	Sí
	Pulsera o colgante con botón de emergencia geolocalizable	Casablanca Village	Sí
	Monitoreo remoto 24 hs en espacios comunes	Casablanca Village	Sí
	Cerraduras electrónicas o domótica en la unidad	Casablanca Village	Sí
Sociales	Talleres: yoga suave, jardinería, pintura, memoria, música, etc.	Casablanca Village	No
	Actividades grupales para estimular socialización	Casablanca Village	No
	Salidas culturales o recreativas	Casablanca Village	No
	Celebraciones temáticas: navidad, pascuas, día del abuelo, cumpleaños, visitas de artistas, etc.	Casablanca Village	No

Nota: Se proyecta que los servicios NO incluidos en el precio del alquiler ascenderán al 20% de las ventas totales del año (ver Tabla 12 "ingresos adicionales") y un costo del 5% del valor de las mismas.

La Competencia

Competencia local directa: No hay actualmente una oferta similar en la provincia.

En el resto del país, la oferta de Casablanca Village se asimila a la de Gardens Life (Córdoba), Bem Viver – Santa Fe, Edificio Manantial – Nuñez, Buenos Aires

La competencia local indirecta, son las residencias para adultos mayores privadas. En la ciudad de Salta y alrededores, hay habilitadas 15 residencias privadas.

“Huellas” , “Villa Teresa” y la recientemente abierta (en abril 2025) “Aliviar” son las que se pueden tomar como competencia. El resto, son de servicios y calidad extremadamente baja

Residencias Habilitadas en Salta Capital y alrededores

- 1) Nuestro Hogar
- 2) La Residencia
- 3) La Casa de los Nonos
- 4) Guardería Para Adultos Mayores Victoria
- 5) Fundación Nasher para la 3º edad – residencial Alvarado
- 6) Hogar Renacer
- 7) Residencia AMAUTA ÑAN
- 8) Hogar Luz de Luna
- 9) Hostal del Campo
- 10) Centro Federico CIRCAM
- 11) Rey de Reyes
- 12) El Hornero
- 13) Luz del Alma 2
- 14) El Manantial
- 15) Residencia Geriatrica Santisima Trinidad (Rosario de Lerma)
- 16) Hogar de Ancianos San Jose, Metan

Establecimientos públicos (muchas veces patrocinado por ONG)

- 17) Cristo Rey Hogar de Ancianas (Salta Capital)
- 18) Hogar Santa Ana (Salta Capital)
- 19) Hogar San Vicente de Paul (Salta Capital)
- 20) Hogar de Anciano San Antonio de Padua
- 21) Nino Jesus de Praga (Rosario de la Frontera)
- 22) Asilo de ancianas (Rosario de la Frontera)
- 23) Luis Linares (La Caldera)

El programa “Casa Activa” es una iniciativa pública que otorga viviendas en comodato a adultos mayores que no poseen propiedad. Además, incluye servicios comunitarios y atención médica básica. Si bien está dirigido a un público distinto, el concepto de vivienda adaptada y acompañamiento integral es muy similar. En Salta hay dos complejos en funcionamiento, uno en el barrio “Pereyra Rosas” , Salta Capital; y el otro en la ciudad de Tartagal. Cuenta con un total de 64 viviendas asignadas en la provincia.

Residencia Villa Teresa

Abierta desde septiembre de 2023, Residencia Villa Teresa sigue una impronta muy similar a la de Residencia Casablanca. Se trata de una casa grande y luminosa en San Lorenzo, decorada con buen gusto y rodeada de un amplio parque. La gestión está a cargo de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Inicialmente fundada por tres socios, actualmente es administrada por dos de ellos, tras una disputa legal aún en curso.

La dirección está en manos de Martín Belagamba, administrador de empresas con experiencia previa en el rubro de exportación de granos, y Cecilia Abeleira, nutricionista que anteriormente trabajó en Residencia Casablanca. Ninguno de los responsables cuenta con formación específica o experiencia consolidada en la industria de atención a adultos mayores. Además, se han reportado dificultades en la gestión del vínculo con las familias, especialmente por parte de la Sra. Abeleira, a quien le cuesta establecer empatía.

El equipo de trabajo no se percibe como profesionalizado; disponen de una médica con poca experiencia y carecen de un plantel sólido de especialistas. No obstante, mantienen buenos contactos en la sociedad salteña.

Residencia Villa Teresa ofrece habitaciones individuales y dobles, con una capacidad total para 17 residentes. Costo mensual por residente: \$2.600.000

Huella S.R.L.

Huellas está ubicada en pleno centro de la ciudad de Salta, la residencia no cuenta con parque, pero ofrece un buen nivel de hotelería.

Huellas S.R.L. fue constituida el 29 de abril de 2019 e integrada por María Fernanda Albarracín Bouhid, bioquímica y Gabriel Federico Valenzuela.

Huellas ofrece habitaciones individuales y dobles, con una capacidad total para 18 residentes. Precio mensual por habitación en residencia: \$ 2.550.000.

Aliviar – Residencia para Adultos Mayores

Abierta durante el mes de abril 2025 y ubicada en el barrio Tres Cerritos, en la ciudad de Salta, esta residencia forma parte del Grupo Aliviar. Pone especial acento en los servicios médicos. Solo hay dos médicos geronólogos en Salta, uno en Residencia Casablanca y el otros, en ésta Residencia.

El grupo Aliviar esta conformado desde el año 2015, y brinda servicios como internación domiciliaria y medicina laboral. Además cuenta con una extensa red de ventas de artículos médicos y de ortopedia.

No tiene entorno parqueado pero tiene servicio de hoteleria de muy buena calidad.

Precio mensual por habitacion individual en residencia:\$3.500.000 y posee lugar para 20 residentes en total (entre habitaciones triples y dobles)

Diferenciación

De la encuesta de validación realizada, surgen cuatro factores de diferenciación a evaluar. Ponderados por su importancia (peso), se calcula el Benefit-Cost Ratio a partir del valor percibido por el cliente respecto del precio pagado.

- ◇ Casablanca Village lidera claramente en valor total de diferenciación (86 puntos), destacándose en privacidad e independencia: 25 pts (máximo posible), entorno de la vivienda: 25 pts (también máximo) y un muy buen puntaje en servicios de salud (16) e imagen de marca (20).
- ◇ A pesar de su precio significativamente más alto, mantiene un Benefit-Cost Ratio competitivo (1.9%), igual que Villa Teresa, y solo levemente inferior al de Aliviar (2.2%) y Huellas (2.1%).

Esto sugiere que Casablanca ofrece un producto claramente superior en calidad, y aunque es más caro, el valor percibido justifica pagar ese diferencial.

Tabla 2
Internal Benchmarking

Differentiation	Weight 1-5	Villa Teresa		Huellas		Aliviar		Casablanca Village	
		Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points
Privacidad e independencia	5	2	10	3	15	3	15	5	25
Entorno de la vivienda	5	4	20	3	15	4	20	5	25
Servicios de salud	4	2	8	2	8	5	20	4	16
Imagen de marca	4	2	8	3	12	4	16	5	20
Total Differentiation Points		46		50		71		86	
Price (\$/unit)		USD 2,232		USD 2,189		USD 3,004		USD 4,500	

Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales.

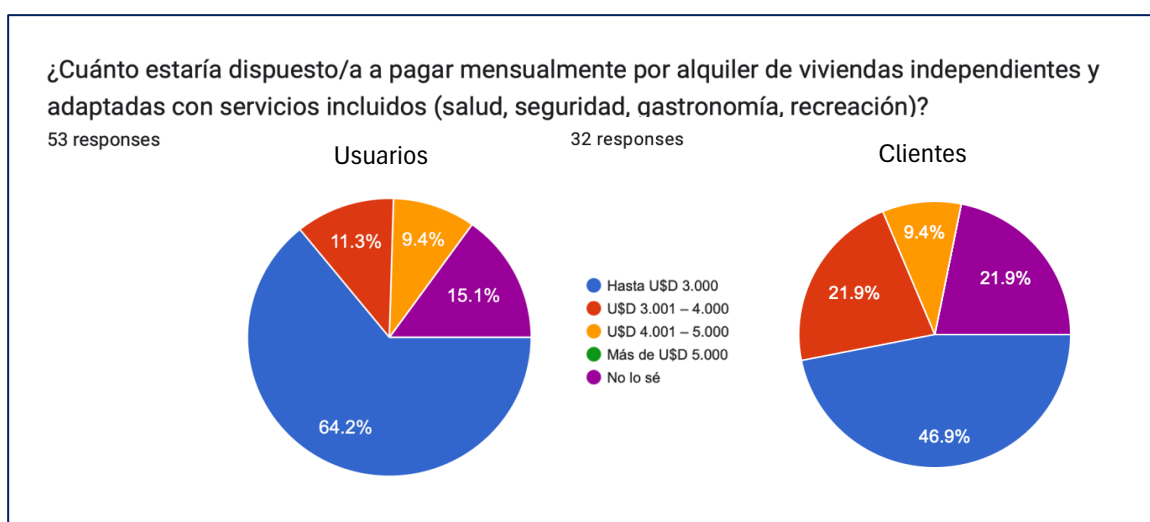
Precio

Casablanca Village no compite por precio, sino por valor percibido. Se utiliza el modelo de fijación del precio basado en el valor

A través de la encuesta se conoció la disposición a pagar. Tomamos como segmento target aquellos que están dispuestos a pagar entre 4.000 y 5.000 dólares mensuales.

Gráfico 9

Disposición a pagar (precio alquiler mensual)



Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales. El 62,4% de los encuestados se identificaron como usuarios y 37,6% como clientes

Tomamos como precio de la alternativa comparable, el precio mensual de la residencia adultos mayores en cuarto individual que actualmente es de USD 2.747 (Ver “competencia” Empresa Aliviar, \$3.200.000).

Como hemos observado en el análisis de benchmarking interno, Casablanca Village crea suficiente valor como para capturar un precio de USD 4.500.

Gráfico 10

Determinación del precio

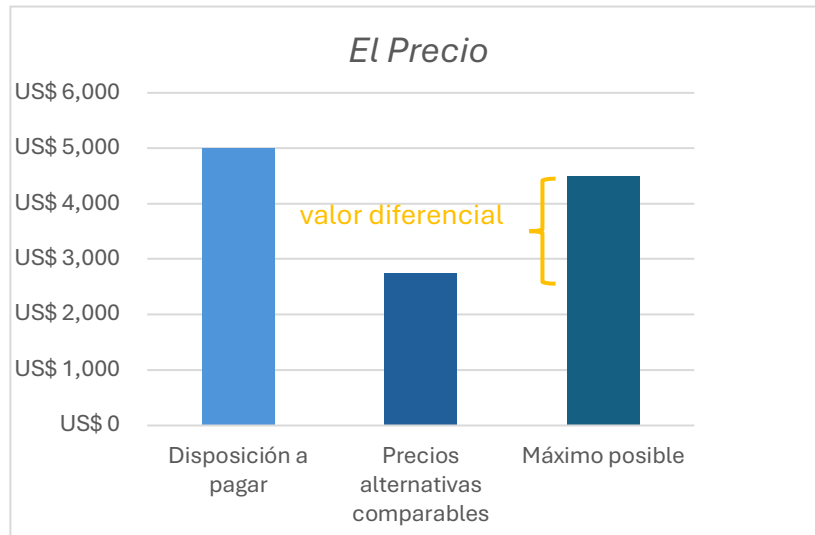
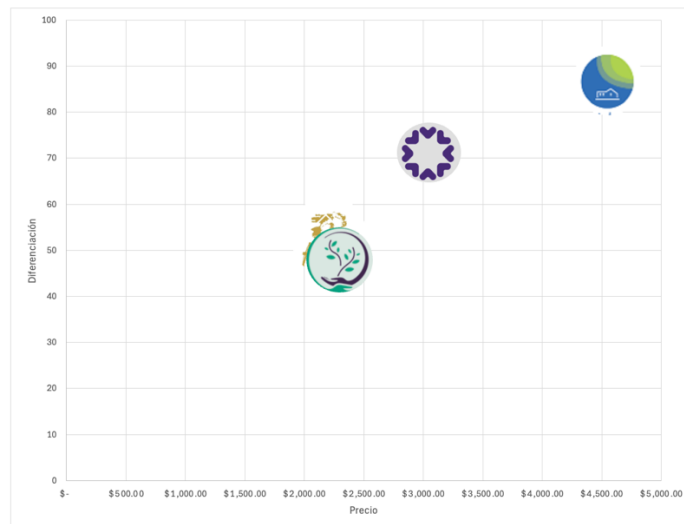


Gráfico 11

Mapa de diferenciación de precio



Nota: Este gráfico demuestra que, aunque su precio está por encima del promedio, existe una disposición real del cliente a pagar más por un producto claramente superior, siempre que el valor diferencial esté bien comunicado y percibido.

Mercado

Casablanca Village no solo responde a una necesidad real, creciente y desatendida en el mercado argentino, sino que además se ubica en una de las regiones con **mayor proyección económica del país**.

Es una **propuesta inmobiliaria innovadora**, diseñada especialmente para adultos mayores autosuficientes de alto poder adquisitivo, que buscan un entorno de calidad, confort, autonomía y comunidad, ubicada en Villa San Lorenzo, Salta, una **zona privilegiada**, con identidad, tradición y un entorno natural incomparable. Villa San Lorenzo se ha convertido en un polo residencial de alta gama. La demanda por viviendas exclusivas en entornos naturales en permanente crecimiento.

Salta genera el 1,9% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y el 23,6% del NOA, mostrando un rol clave en la región.¹

Según datos del censo 2022, **Salta tiene 1,4 millones de habitantes** (~3,1% del total país). Su economía combina agricultura (3ra. en producción de caña de azúcar, líder nacional en tabaco, legumbres, soja); en minería representa el 30% de las exportaciones nacionales (litio, boratos, oro); energía: hidrocarburos (7° productor nacional de gas natural) y Turismo: es la provincia turística líder del NOA. Esto se traduce en mayor inversión privada, empleo calificado y una clase media en expansión.²

En terminos nacionales, en nuestro país hay un envejecimiento poblacional creciente, el 17% de la población urbana del país tiene 60 años o más. El proceso de envejecimiento poblacional es producto de la disminución relativa de la población joven a causa de la caída de la natalidad, acompañada de las mejoras en las condiciones de vida y de salud de la población. Si bien nacen más varones que mujeres, la mayor sobrevivencia de estas genera una vejez feminizada.

A los 60 años, las mujeres tienen en promedio 14 años de vida saludable por delante; los varones, casi 12.

Mientras las mujeres mayores tienden a residir en hogares unipersonales, los varones envejecen acompañados por sus pares.

Para analizar el mercado de Casablanca Village, es importante distinguir entre usuarios y clientes. Los usuarios son los adultos mayores que hacen uso directo de Casablanca Village. Los clientes son quienes toman la decisión de compra o pago: familiares o cuidadores. En algunos casos, pueden ser la misma persona.

¹Cierre estadístico 2020, Salta, Informe Productivo

²Informes productivos. Ministerio de Economía

Los Usuarios

Según datos del censo 2022, hay **50.972 personas de entre 65 y 79 años** viviendo en **zonas residenciales de categoría** en la ciudad de Salta.

Este número surge de seleccionar puntualmente los radios censales ubicados en las zonas más valoradas.

Además, ajustando aún más nuestro universo de usuarios potenciales según nivel educativo en la zonas residenciales seleccionadas para la muestra, vemos que tomando solo la zonas donde más del 45% de la población tiene nivel educativo alto, las personas de entre 65 y 79 años ascienden a 1.178.

Tabla 3
Universo de usuarios

Personas entre 65 y 79 años en zonas de categoría
50,972

Nota: Fuente INDEC. Radios censales de zonas residenciales de Salta

Tabla 4
Volumen del mercado. Usuarios Potenciales

	Porcentaje de población con Nivel Educativo Alto*			
	más de 25%	más de 35%	más de 45%	más de 55%
Población entre 65 y 79 años	4,554	3,562	834	344

*Porcentaje de la población con estudios universitarios completos o con posgrados o maestrías completas o incompletas

Usuarios Potenciales
1,178

Nota: Fuente INDEC. Radios censales de zonas residenciales de Salta con 45% o más de la población con nivel educativo alto.

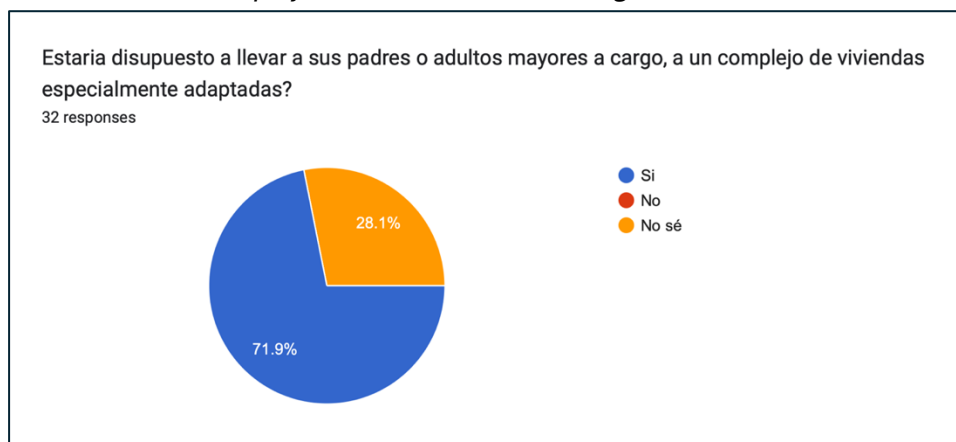
Definición de usuarios potenciales: Los usuarios potenciales son personas de ambos sexos, con nivel socio económico alto, que viven en zonas residenciales donde hay alto nivel educativo, que

valoran buenas instalaciones, valoran el contacto con la naturaleza y necesitan sentirse seguros, a la vez que quieren conservar su independencia.

Por otro lado, la encuesta realizada arroja una aceptación del 41,5% de los usuarios de vivir en un complejo de residencias adaptadas. Es considerabe el porcentaje de personas que no están definidos (37,7%).

Gráfico 12

Disposición a vivir en un complejo como Casablanca Village



Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales. El 62,4% de los encuestados se identificaron como usuarios (53 respuestas)

Los Clientes

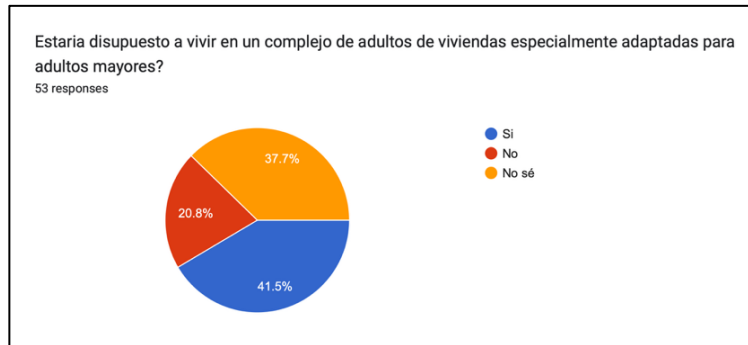
Los clientes son los hijos, tutores o familiares que toman la decisión de contratar o pagar por el servicio. Buscan confianza, transparencia, trato humano y valor emocional para su ser querido. Ellos evalúan precio, reputación, servicios incluidos y calidad de atención.

Un dato muy revelador de la encuesta es que **ninguna persona respondió negativamente** ante la idea de llevar a un familiar a vivir a un complejo como Casablanca Village. Esto refleja un cambio generacional claro: cada vez más familias ven con buenos ojos este nuevo estilo de vida para la adultez.

Claramente existe demanda para las 8 unidades planificadas para Casablanca Village. Tiene una propuesta diferencial, no es un geriátrico ni un barrio común. Es un **entorno exclusivo y diseñado para vivir con autonomía, y seguridad**

Gráfico 13

Disposición a llevar familiar/adulto a cargo a un complejo como Casablanca Village



Nota: Fuente: encuesta validación de proyecto con 85 respuestas totales. El 37,6% de los encuestados se identificaron como usuarios (32 respuestas)

Marketing Plan

Objetivo General

Posicionar a Casablanca Village como la opción líder y deseada en vivienda para adultos mayores autosuficientes de alto poder adquisitivo en el norte argentino.

Segmentación y Target

Usuarios:

- ◇ Personas de 65 a 80 años
- ◇ Nivel socioeconómico alto
- ◇ Educación terciaria/universitaria
- ◇ Residentes en zonas residenciales de Salta y otras capitales del NOA

Clientes (decisores de compra):

- ◇ Hijos/tutores de los usuarios
- ◇ Profesionales de 40-60 años, con poder adquisitivo
- ◇ Buscan bienestar, tranquilidad y seguridad para sus padres

Ejes de comunicación

Propuesta de Valor: Autonomía, estatus, seguridad, confort.

- ◇ Independencia y libertad: “Vivir como querés, sin depender de nadie”
- ◇ Seguridad y tranquilidad: “Tu familia sabe que estás cuidado”
- ◇ Prestigio y exclusividad: “Madurar con estilo”

Naming y slogan

- ◇ *Casablanca Village*
- ◇ Slogan: “Tu espacio, nuestra atención”

Estrategias recomendadas

- ◇ Segmentación precisa para las campañas: campañas dirigidas tanto a usuarios como a familiares.
- ◇ Marketing educativo: Mostrar historias reales, testimonios, beneficios tangibles (vida activa, seguridad, entorno natural, comunidad).
- ◇ Énfasis en el valor emocional y humano: reforzar la idea de “vivir bien”, no de “estar cuidado”.

Imágen 4

El Logo



El logo conserva la identidad de Residencia Casablanca, capitalizando su reconocimiento y posicionamiento de marca

La forma redonda simboliza unidad, comunidad, protección y continuidad, valores centrales en un entorno pensado para adultos mayores autosuficientes. El círculo también remite al sol o al mundo, sugiriendo un enfoque integral y vital.

El Azul transmite tranquilidad, confianza y seguridad. Es un color asociado al bienestar emocional y al profesionalismo. El verde claro y lima remiten a la naturaleza, frescura y renovación, claves del entorno natural privilegiado de Villa San Lorenzo y de la propuesta de una vida activa y saludable en contacto con el entorno.

La casa blanca minimalista representa el hogar, la simplicidad elegante y la autonomía.

Por último, la tipografía manuscrita de “Casablanca Village” aporta una sensación de cercanía, calidez humana y trato personalizado,

Desafíos y barreras

- ◇ Educación del mercado aún necesaria: Existe un % de indecisos (gráfico de torta).
- ◇ Percepción negativa asociada al envejecimiento o la institucionalización (aunque cada vez menor).
- ◇ Necesidad de justificar el precio y mostrar claramente el **valor diferencial** (como se ilustra en el gráfico del precio).

Marketing digital

- ◇ Campañas en Facebook e Instagram Ads segmentadas por edad e intereses (salud, jubilación, familia, bienes raíces)
- ◇ Landing page con tour virtual del complejo

- ◇ Email marketing con storytelling de casos reales
- ◇ Blog con notas sobre longevidad activa, salud, vivienda senior

Eventos y activaciones

- ◇ Open house mensual para familias interesadas
- ◇ Charlas informativas con especialistas (gerontólogos, arquitectos, psicólogos)
- ◇ Alianzas con centros de salud, clubes, universidades para adultos mayores

Prensa y PR

- ◇ Artículos en medios de lifestyle, salud, y negocios
- ◇ Entrevistas radiales o TV con la historia del proyecto
- ◇ Influencers 50+ (coach de longevidad, doctores, periodistas senior)

Alianzas estratégicas

- ◇ Obras sociales premium y medicina prepaga
- ◇ Desarrolladoras inmobiliarias para programas de permuta

Presupuesto estimado

Se prevé un presupuesto inicial de **USD 5.500 anuales** para acciones de marketing durante los **primeros tres años del proyecto**, ajustado por inflación desde el año 0 en función de la proyección de precios en EE.UU. Este monto responde a la necesidad de establecer y consolidar la marca en sus etapas iniciales, con foco en la generación de visibilidad, posicionamiento digital, atracción de clientes y desarrollo de una identidad reconocible en el mercado objetivo.

Gracias al posicionamiento ya alcanzado y al efecto de arrastre generado en los primeros años, A partir del año 3, se proyecta una reducción del 30% en el presupuesto anual de marketing.

Indicadores de éxito (KPIs)

- Leads calificados generados
- Visitas presenciales al complejo
- Tasa de conversión a reserva/compra
- Nivel de satisfacción post-visita
- Crecimiento mensual en redes

Plan Operativo

En los siguientes puntos, vamos a exponer el proceso del negocio, desde la atención de consultas de potenciales clientes, hasta el cierre del contrato de alquiler y toma real de posesión del inquilino

El fideicomiso contratará los servicios antes mencionados a Residencia CB SAS y contratará un encargado del área administrativa, un encargado de ventas y un responsable operativo y de mantenimiento.

Además, se prevén consultas a estudio jurídico y contratos externos con profesionales contables y especialistas en publicidad y marketing.

Los Costos Operativos se dolarizaron al tipo de cambio oficial del día 6/5/2025 y se ajustaron por inflación proyectada de los Estados Unidos.

Los costos de personal se calcularon según Convenio Colectivo de Trabajo cct/805/23 con sus correspondientes aportes y cargas sociales más aguinaldos y vacaciones.

Tabla 5
Costos Operativos

Tipo de cambio oficial divisas 13/6/2025	Y 0	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10
\$ 1,200.00	2.6%	2.5%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	1.8%	1.7%	1.5%	1.4%
Unidades disponibles (en meses)		96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Nivel de ocupación proyectado		50%	65%	70%	70%	80%	85%	90%	95%	95%	95%
Costos Operativos											
Costo de servicios contratados a Casablanca	14,712	19,604	21,091	21,071	24,034	25,511	26,958	28,428	28,372	28,344	
Encargado de mantenimiento	14,714	15,082	15,444	15,799	16,131	16,453	16,749	17,034	17,290	17,532	
Luz, gas, agua, ABL	6,000	6,150	6,304	6,461	6,623	6,788	6,958	7,132	7,310	7,493	
Telephone an Internet expenses	2,776	2,845	2,917	2,989	3,064	3,141	3,219	3,300	3,382	3,467	
Security cameras	444	455	467	478	490	503	515	528	541	555	
Mantenimiento	7,357	7,541	7,729	7,923	8,121	8,324	8,532	8,745	8,964	9,188	
Uniformes	1,333	1,366	1,400	1,435	1,471	1,508	1,545	1,584	1,624	1,664	
Total Costos Operativos	47,335	53,043	55,351	56,156	59,933	62,227	64,477	66,751	67,483	68,242	

Nota: En dólares estadounidenses (USD)

El Costo operativo más importante está dado por los servicios contratados a Residencia Casablanca. A continuación informamos los precios de los servicios convenidos a tercerizar:

Tabla 6

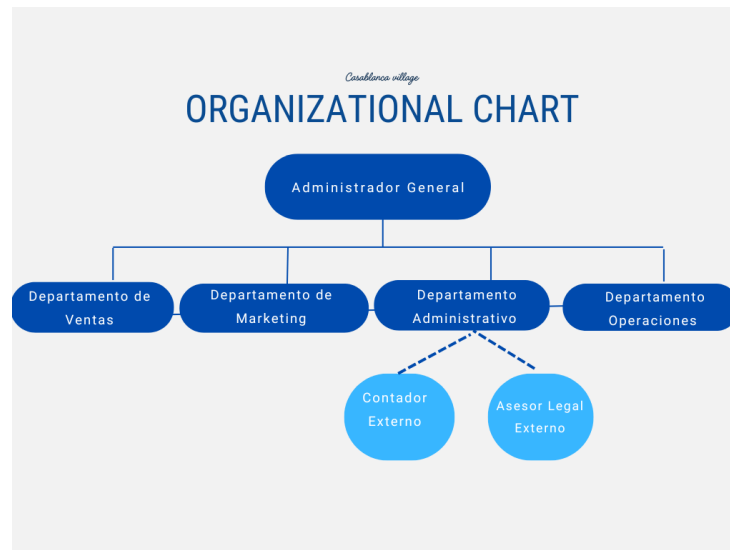
Precios Servicios Casablanca

Precios Residencia Casablanca	
Servicio de enfermería	125.2
visita medica	52
Limpieza	139
	\$ 315.71

Nota: En dólares estadounidenses (USD)

Organigrama

Gráfico 14



Costos y Jobs description

Gerente General:

- ◇ Gestión integral de las operaciones del fideicomiso.
- ◇ Supervisión del personal contratado.
- ◇ Cumplimiento de las normativas legales y reglamentarias aplicables.
- ◇ Gestión administrativa diaria (pagos, contrataciones, proveedores, etc.).
- ◇ Rendición periódica de cuentas ante los fiduciarios o el comité designado.

Tabla 7
Costo de Management

Managerial expenses											
Gerente General		39,000	39,975	40,934	41,876	42,755	43,610	44,395	45,150	45,827	46,469
Fuel	58	60	61	63	64	66	67	68	69	70	71
Other representative expenses	417	427	438	448	459	468	478	486	494	502	509
Total Managerial expenses	475	39,487	40,474	41,445	42,399	43,289	44,155	44,950	45,714	46,399	47,049

Nota: en dólares estadounidenses (USD)

Departamento de Ventas:

- ◇ Gestionar la comercialización de las unidades residenciales.
- ◇ Captar nuevos clientes y mantener relaciones con actuales.
- ◇ Elaborar reportes de ventas y proyecciones de ingresos.
- ◇ Coordinar visitas, cierres de ventas y postventa.

Su conviene una remuneración del 1.5% en concepto de comisión de venta.

Departamento de Marketing:

- ◇ Diseñar y ejecutar campañas para posicionar Casablanca Village.
- ◇ Gestionar la comunicación interna y externa.
- ◇ Desarrollar contenido para medios digitales y tradicionales.
- ◇ Analizar resultados y ajustar las estrategias de marketing.

Departamento Administrativo:

- ◇ Controlar la parte financiera y contable (con el apoyo del contador externo).
- ◇ Gestionar trámites legales y documentales (junto al asesor legal externo).
- ◇ Manejar la facturación, pagos, cobros y reportes financieros.
- ◇ Supervisar recursos humanos y políticas internas.

Tabla 8**Costos Administrativos y de Comercialización**

Tipo de cambio oficial divisas 13/6/2025	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Costos Administrativos y ventas											
Encargado administrativo		23,548	24,136	24,716	25,284	25,815	26,331	26,805	27,261	27,670	28,057
Responsable de ventas		3,375	4,961	5,209	5,860	6,564	7,753	8,141	9,498	9,973	10,471
Bank Account fees	417	427	438	449	459	469	478	487	495	502	509
Office supplies and cleaning supplies for office		205	210	215	220	225	229	233	237	241	244
Telephone an Internet expenses		800	820	840	859	877	895	911	926	940	953
Insurance		1,500	1,538	1,574	1,611	1,644	1,677	1,708	1,737	1,763	1,787
Marketing expenses	5,500	5,638	5,778	4,142	4,237	4,326	4,413	4,492	4,569	4,637	4,702
Total administrative expenses USD	5,917	35,493	37,882	37,145	38,531	39,920	41,777	42,777	44,722	45,726	46,725

Nota: en dólares estadounidenses (USD)

Departamento de Operaciones:

- ◇ Coordinar mantenimiento, seguridad, limpieza y servicios generales.
- ◇ Supervisar la infraestructura y equipamiento.
- ◇ Coordinar con proveedores externos de mantenimiento, jardinería, seguridad, y también los servicios médicos tercerizados.
- ◇ Resolver incidencias operativas y garantizar el bienestar de los residentes.

Asesoría externa

Casablanca Village requiere asesoramiento legal en varios frentes, ya que conjuga elementos de real estate, salud, contratos, servicios, y relaciones con adultos mayores y sus familias.

Asesoramiento societario

- ◇ Constitución del Fideicomiso

Contratos con residentes

- ◇ Contratos de alquiler, comodato o usufructo adaptados al público objetivo.
- ◇ Cláusulas claras sobre servicios incluidos, obligaciones, bajas anticipadas.
- ◇ Protección legal ante situaciones delicadas (incapacidades, fallecimientos).
- ◇ Relación con apoderados o tutores legales si los hubiera.
- ◇ Redacción de reglamento interno

Relación con proveedores y prestadores

- ◇ Contratos con prestadores médicos, de mantenimiento, seguridad, gastronomía, actividades, etc.
- ◇ Condiciones de servicio, confidencialidad, calidad, seguros, etc.
- ◇ Evaluación de riesgos legales por subcontratación o tercerización.

Marco legal de servicios a adultos mayores

- ◇ Regulación de residencias y servicios asistenciales (nacional y provincial).
- ◇ Evaluación de encuadre legal cómo residencia con servicios, no como geriátrico.

Asuntos laborales

- ◇ Contratación formal de los empleados.
- ◇ Prevención y atención de conflictos laborales.

Tabla 9

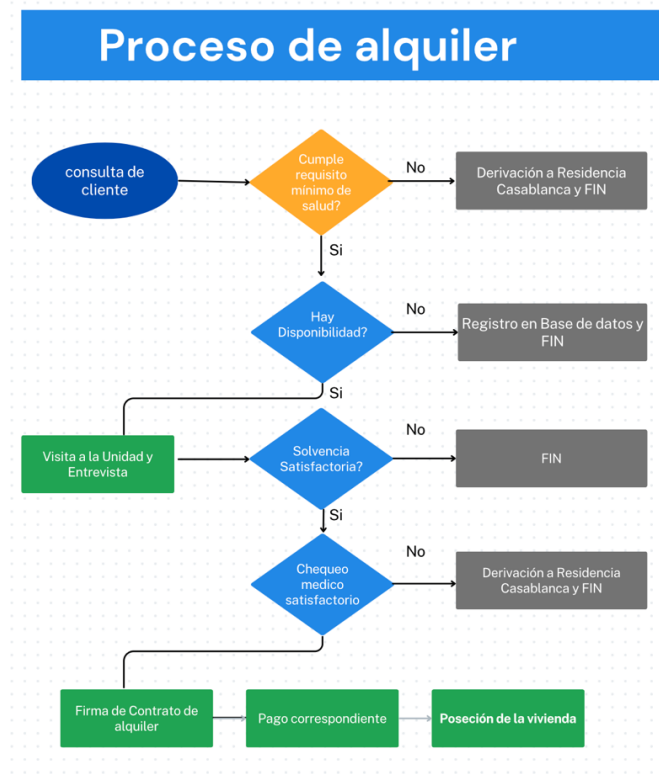
Costos de Asesoría Externa

Tipo de cambio oficial divisas 13/6/2025	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
\$ 1,200.00	2.6%	2.5%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	1.8%	1.7%	1.5%	1.4%
Other Expenses											
External Accounting		2,135	2,189	2,241	2,293	2,341	2,388	2,431	2,472	2,509	2,544
External Loyer advisor	1,250	167	171	175	179	183	186	190	193	196	199
Total other expenses	1,250	2,302	2,360	2,416	2,472	2,524	2,574	2,621	2,665	2,705	2,743

Es importante destacar que el proceso de admisión al complejo incluye una evaluación médica previa, ya que se requiere que el futuro inquilino se encuentre dentro de parámetros de salud compatibles con los servicios y cuidados que ofrece Casablanca Village. Esto garantiza que sus necesidades puedan ser adecuadamente atendidas dentro del modelo previsto por el establecimiento.

Gráfico 14

Flujo de tareas del proceso de alquiler



Formato Legal

Se constituirá un fideicomiso denominado “Casablanca Village” entre la sociedad Residencia CB SAS y el inversor, quienes actúan como fiduciarios y beneficiarios del mismo.

El objeto del fideicomiso consiste en la administración y explotación de las viviendas para adultos mayores construidas en Av. Belgrano 1702, incluyendo la contratación de personal y la gestión operativa del establecimiento.

Si bien este formato de fideicomiso puede implicar costos más elevados en comparación con otras estructuras jurídicas, ofrece a su vez las siguientes ventajas:

- ◇ Seguridad jurídica: Los fondos y bienes del fideicomiso están separados del patrimonio del fiduciario y de los fideicomitentes.
- ◇ Transparencia: Todo debe seguir el contrato, lo que genera confianza en inversores.
- ◇ Flexibilidad: Se puede adaptar a proyectos de venta o alquiler, por etapas o por unidades.
- ◇ Evita la creación inmediata de una sociedad.

Valuación y Capitalización

De acuerdo con nuestros cálculos, mediante el método de flujo descontados de fondos, la compañía tiene un valor presente de USD5.813.805

La inversión inicial requerida para este proyecto es de USD1.034.600

Se utilizó el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), para estimar el costo del capital con el que luego calculamos el valor presente neto (VPN) del proyecto.

Calculo del WACC

Para estimar la tasa de descuento aplicable al análisis de inversiones en Argentina, se utilizaron los siguientes componentes:

Tasa libre de riesgo (Rf): Se tomó como referencia la tasa de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 30 años, que representa una inversión sin riesgo. En este caso, 4,58%.

Prima de riesgo país (EMBI Argentina): Se incluyó una prima adicional del 6,51%, correspondiente al riesgo soberano específico de Argentina.

Beta del negocio: Se asumió un beta igual a 1, lo que implica que el riesgo del proyecto o empresa es equivalente al riesgo promedio del mercado.

Prima de riesgo de mercado (MRP): Se consideró una prima de riesgo de mercado del 5%, que representa la rentabilidad adicional exigida por los inversores para asumir riesgo en comparación con una inversión libre de riesgo.

Prima de riesgo privado: Se sumó una prima adicional del 1,87% para reflejar riesgos de iliquidez y tamaño.

Con todos estos componentes, se calculó una tasa de descuento (WACC) del 18%. Esta tasa representa el rendimiento mínimo requerido por los inversores para compensar los riesgos asumidos al invertir en este proyecto o empresa en Argentina.

Tabla 10
Cálculo WACC

Calculo tasa de descuento		
Rf	Tasa bono US a 30 años	4.58%
Prima riesgo Argentina	(EMBI)	6.51%
Beta		1
MRP		5%
Prima riesgo privado		1.87%
WACC		18%

Flujo de Fondos descontados

Se proyecta un nivel de ocupación creciente año a año y una actualización del precio del 5% anual.

Tabla 11
Nivel de ocupación proyectado

	Y 0	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10
Unidades construidas	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Meses disponibles para alquiler/año	0	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
% ocupacion	0	50%	65%	70%	70%	80%	85%	90%	###	95%	95%
unidades ocupadas (meses)	0	50	70	70	75	80	90	90	100	100	100

Los ingresos proyectados provienen del alquiler de las unidades, a los que se suma un 20% adicional estimado por servicios no incluidos en el alquiler. Para estos servicios, se ha considerado un incremento del 10% en los costos operativos.

Tabla 12
Free Cash Flow

Proyecto Casablanca Village											
Tipo de cambio oficial divisas	13/6/2025										
\$	1,200.00										
Expected Inflation rate US	Y 0	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10
	2.6%	2.5%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	1.8%	1.7%	1.5%	1.4%
Meses ocupados	0	50	70	70	75	80	90	90	100	100	100
Precio alquiler unidades		4,500	4,725	4,961	5,209	5,470	5,743	6,030	6,332	6,649	6,981
FCF Calculation	Y 0	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10
Ingresos		225,000	330,750	347,288	390,698	437,582	516,894	542,739	633,195	664,855	698,098
Otros Ingresos		45,000	66,150	69,458	78,140	87,516	103,379	108,548	126,639	132,971	139,620
Costos Operativos		-49,585	-56,350	-58,824	-60,063	-64,309	-67,396	-69,905	-73,083	-74,131	-75,223
Margen Bruto	0	220,415	340,550	357,921	408,775	460,790	552,877	581,382	686,751	723,695	762,494
Gastos de Vtas. y admn.	-5,917	-35,493	-37,882	-37,145	-38,531	-39,920	-41,777	-42,777	-44,722	-45,726	-46,725
Managerial expenses	-475	-39,487	-40,474	-41,445	-42,399	-43,289	-44,155	-44,950	-45,714	-46,399	-47,049
EBITDA	-6,392	145,435	262,194	279,331	327,846	377,581	466,946	493,655	596,315	631,569	668,720
Amort. y Depreciación		-8,640	-16,480	-16,480	-16,480	-16,480	-15,680	-16,480	-16,480	-16,480	-16,480
EBIT (Resultado Operativo)	-6,392	136,795	245,714	262,851	311,366	361,101	451,266	477,175	579,835	615,089	652,240
Resultados Financieros											
EBT	-6,392	136,795	245,714	262,851	311,366	361,101	451,266	477,175	579,835	615,089	652,240
Taxes		-47,878	-86,000	-91,998	-108,978	-126,385	-157,943	-167,011	-202,942	-215,281	-228,284
Utilidad Neta	-6,392	97,557	176,194	187,333	218,868	251,196	309,003	326,644	393,373	416,288	440,436
CAPEX											
Compra Terreno	-577,500										
Construccion viviendas	-448,000	0									
Telephone equipment	-500					-500					
Office Furniture	-1,200										
Computers	-3,000					-3,000					
Printers	-500					-500					
Dep	0	8,640	16,480	16,480	16,480	16,480	15,680	16,480	16,480	16,480	16,480
Delta working capital	0	-129,990	-11,155	-2,979	-3,936	-7,178	-6,391	-4,734	-6,477	-3,011	-3,015
Valor Terminal											2,938,717
FCF	-1,037,092	-23,793	181,519	200,834	231,412	256,498	318,292	338,390	403,376	429,757	3,392,618

FCF	-1,037,092
WACC	18%
VP	1,544,299
VAN	507,207
TIR	25%

Análisis de sensibilidad

Se evaluó la sensibilidad ante cambios de precio y ocupación, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 13

Análisis de sensibilidad. Variación de precio

precio de alquiler	ajuste anual		VAN	TIR
USD 4,000.00	5% anual	USD	443,729	24.0%
USD 3,500.00	5% anual	USD	289,832	22.0%
USD 3,000.00	5% anual	USD	135,935	20.0%

Nota: El precio del año 1 es el indicado en este cuadro y se mantiene un ajuste anual del 5%

Tabla 14

Análisis de sensibilidad. Variación de ocupación

Ocupación (meses)	VAN	TIR
-10%	USD 459,118	24.0%
-20%	USD 320,611	22.0%
-30%	USD 182,104	20.0%

Nota: Reducción en porcentajes de los niveles de ocupación asumidos (Tabla 7)

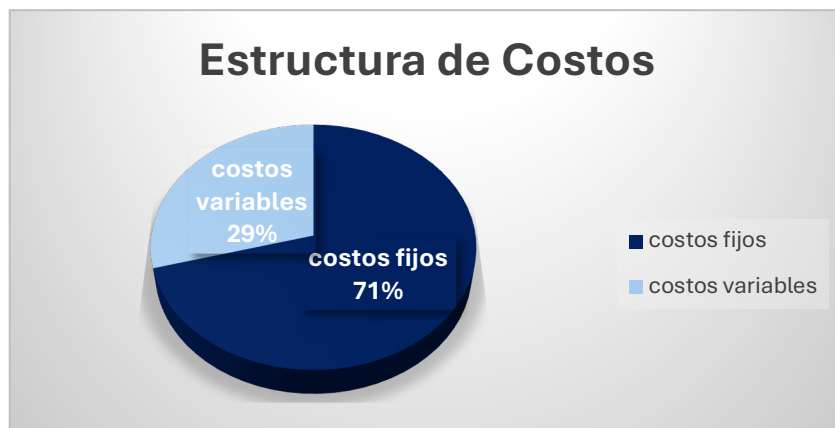
Estructura de Costos

A continuación se detallan los costos fijos y variables proyectados. En los primeros períodos, los costos fijos representan la mayor proporción del costo total, ya que se ha estructurado una base operativa sólida desde el inicio, con un equipo de gestión y mantenimiento ya contratado y con gastos de funcionamiento establecidos, incluso antes de alcanzar plena actividad comercial.

Con el correr de los períodos, los costos variables muestran una tasa de crecimiento más acelerada que los fijos. En el segundo período, los costos variables representan el 28% del total de costos y hacia el último período, los costos variables ya representan cerca del 38%.

Gráfico 15

Estructura de costos



Nota: Promedio anual de los 10 años proyectados

Tabla 16

Costos Variables

Costos variables											
Costo de servicios contratados a Casablanca	0	14,712	19,604	21,091	21,071	24,034	25,511	26,958	28,428	28,372	28,344
Responsable de ventas	0	3,375	4,961	5,209	5,860	6,564	7,753	8,141	9,498	9,973	10,471
External Loyer advisor	1,250	167	171	175	179	183	186	190	193	196	199
Other representative expenses	417	427	438	448	459	468	478	486	494	502	509
Luz, gas, agua, ABL	0	3,000	3,075	3,152	3,231	3,311	3,394	3,479	3,566	3,655	3,747
Mantenimiento	0	7,357	7,541	7,729	7,923	8,121	8,324	8,532	8,745	8,964	9,188
Telephone an Internet expenses	0	715	733	751	770	788	807	826	845	864	884
Office suplies and cleaning suplies for office	0	205	210	215	220	225	229	233	237	241	244
Fuel	58	60	61	63	64	66	67	68	69	70	71
	1,725	30,018	36,794	38,834	39,776	43,759	46,749	48,913	52,076	52,837	53,657

Nota: En dólares estadounidenses. (USD)

Tabla 17

Costos Fijos

Costos Fijos											
Gerente General	0	39,000	39,975	40,934	41,876	42,755	43,610	44,395	45,150	45,827	46,469
Encargado administrativo	0	23,548	24,136	24,716	25,284	25,815	26,331	26,805	27,261	27,670	28,057
Encargado de mantenimiento	0	14,714	15,082	15,444	15,799	16,131	16,453	16,749	17,034	17,290	17,532
External Accounting	0	2,135	2,189	2,241	2,293	2,341	2,388	2,431	2,472	2,509	2,544
Insurance	0	1,500	1,538	1,574	1,611	1,644	1,677	1,708	1,737	1,763	1,787
Luz, gas, agua, ABL	0	3,000	3,075	3,152	3,231	3,311	3,394	3,479	3,566	3,655	3,747
Telephone an Internet expenses	0	2,861	2,932	3,005	3,079	3,153	3,228	3,304	3,381	3,458	3,536
Security cameras	0	444	455	467	478	490	503	515	528	541	555
Uniformes	0	1,333	1,366	1,400	1,435	1,471	1,508	1,545	1,584	1,624	1,664
Bank Account fees	417	427	438	449	459	469	478	487	495	502	509
Marketing expenses	5,500	5,638	5,778	4,142	4,237	4,326	4,413	4,492	4,569	4,637	4,702
	5,917	94,599	96,964	97,524	99,781	101,907	103,984	105,911	107,776	109,476	111,102

Nota: En dólares estadounidenses. (USD)

Análisis económico – Año 2 como base

Para evaluar el rendimiento operativo del proyecto Casablanca Village, se toma como referencia el Año 2 ya que el nivel de ocupación comienza a estabilizarse, sin llegar al máximo proyectado. El promedio anual de ocupación proyectado en los diez años es del 83%

Datos operativos (Y2)

- ◇ 8 unidades construidas
 - ◇ 96 meses disponibles de alquiler (8 unidades × 12 meses)
 - ◇ 70 meses efectivamente alquilados
 - ◇ Precio mensual: USD 4.725
 - ◇ Costos variables (mes de alquiler): USD517
 - ◇ Costos fijos anuales: USD 78.558
 - ◇ Amortizaciones: USD16.480
- Contribución Marginal Unitaria (CMU): USD4.199 (precio mensual-costos variables)
 - Punto de Equilibrio: Se determina que se necesitan 27 meses de ocupación para cubrir los costos fijos y amortizaciones. Esto equivale a alquilar aproximadamente 3,4 unidades durante todo el año y a generar ingresos por USD 127.644.
 - Punto de Ruptura: Indica el mínimo ingreso necesario para cubrir solo los costos fijos erogables (sin amortizaciones). Se requieren 23 meses alquilados o USD109.101 de ingresos para no generar pérdidas operativas.
 - Grado de Apalancamiento Operativo (GAO) Mide la sensibilidad del resultado operativo ante variaciones en los ingresos por ventas. Con un GAO de 1,2. El resultado operativo crece un 1,2% por cada 1% de aumento en la ocupación.

Tabla 18

Análisis de Costo Volúmen Utilidad (CVU)

Y2		CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA	
unidades construidas	8	Precio mensual	4,725
meses disponibles de alquiler	96	Costos Variables	526
meses ocupados	70	CMU	4,199
Precio (USD)	4,725		
Costos Variables por unidad (USD)	0		
Costos fijos anuales (USD)	96,964		

PUNTO DE EQUILIBRIO		EL GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	
Costo Fijos Totales		Contribucion Marginal Total	
Costos fijos	96,964	meses alquilados	70
Amortizaciones	16,480	Contribución Marginal	293,956
	113,444	Resultado Operativo	245,714
En meses	27.0	GAO	1.20
En unidades*	3.4		
En dólares	127,644		

*casas alquiladas durante el año.

PUNTO DE RUPTURA	
Costo Fijos Erogables	
Costos fijos totales	96,964
	96,964
En meses	23
En dólares	109,101

Propuesta de capitalización

El emprendedor busca un inversor que aporte USD 750.000 a cambio de un 57% de participación. Se preve una salida del inversor a fines del año 5 donde se pronostica un valor de venta de USD1.451.967 de su participación.

El porcentaje de participación del inversor fue determinado en base a un aporte inicial de **USD 750.000** realizado en el **año 0**, con una salida pactada a **fines del año 5**.

Para calcular su participación, se estimó el valor presente neto (**VPN**) del negocio al final del año 5, utilizando una tasa de descuento (**WACC**) del **18%**. El valor presente del negocio a ese momento es de **USD 2.466.204**, calculado a partir del flujo de caja libre proyectado desde el año 6 en adelante (incluido su valor terminal).

Paralelamente, se capitalizó la inversión del Inversor a fines del año 5 con la misma tasa, lo que arrojó un resultado de **USD 1.712.919**.

Además, se considera un **10% adicional para el emprendedor** por su contribución con la idea original, el desarrollo del negocio.

la participación del inversor se determinó, entonces, como la proporción entre el valor de la empresa y el de su inversión (todo a fines del año 5) menos el 10% adicional para el emprendedor.

De este modo, **se asigna al inversor una participación del 60%**, reflejando de manera justa su aporte inicial, el riesgo asumido y el horizonte de salida acordado.

Tabla 19

Participación societaria

Inversión	-1,037,119
Inversor	750,000
Emprendedor	-287,119
FCF año 6 en adelante	4,882,433
Valor venta año 5	2,466,204
WACC	18%
% del inversor	60%

CONCLUSIONES

Propuesta innovadora y diferenciada

Casablanca Village introduce un nuevo modelo de vivienda para adultos mayores autosuficientes en Salta, combinando autonomía, servicios personalizados y un entorno natural y seguro.

Demanda validada y nicho sin cubrir: La validación de mercado demuestra una fuerte aceptación por parte de potenciales usuarios y familiares, en un segmento premium con poder adquisitivo y sin oferta directa equivalente en la región.

Solidez operativa y estratégica: El proyecto se apoya en la experiencia de Residencia Casablanca, lo que permite aprovechar su infraestructura, red profesional y reputación, reduciendo riesgos y tiempos de implementación.

Rentabilidad atractiva para inversores: Se proyecta un VAN de **USD 507.207**, una TIR del **25%** y recuperación del capital (payback) en **5,5 años**, con una propuesta clara de entrada y salida para inversores estratégicos.

Barrera de entrada alta y modelo escalable: El proyecto requiere capital, sensibilidad social y conocimientos específicos, lo que limita la competencia directa. Además, su diseño permite replicación en otras ciudades con perfiles demográficos similares.

Fuentes

Población por radios censales:

Entrevista con la Lic. María Angeles Maurín Ortuños de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Salta. Alvarado 697 4to. Piso Ciudad de Salta

ephindicadoreshogares1124E484464672, Indec:

<https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ephindicadoreshogares1124E484464672.pdf>

Información adultos mayores

dosierpersonasmayores2023, Indec:

<https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/dosierpersonasmayores2023.pdf>

Calculo Ke

Universidad Torcuato DiTella

Proyección Inflación USA:

<https://www.philadelphiafed.org/surveys-and-data/real-time-data-research/spf-q1-2025?utmsource=chatgpt.com>

Convenio colectivo de trabajo:

<https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/dosierpersonasmayores2023.pdf>

Chat GPT

Precio de competencia:

“Mystery shopping”

Costo de la construcción:

<https://www.colarqsalta.org.ar/ejercicio-profesional/costo-de-la-construccion-6>

Información Salta

Cierre estadístico 2020, Salta, Informe Productivo

Provincial: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informeproductivosaltaoct2021.pdf>

Informes productivos. Ministerio de Economía. <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/informes-productivos-0/informes-provinciales/panel-de-indicadores>

Residencias Habilitadas en Salta Capital y alrededores

Fuente: Dirección de Gerontología, Subsecretaría de Desarrollo de Políticas Sociales, Ciudad de Salta;
<https://municipalidadsalta.gob.ar/wp-content/uploads/2019/10/Nomina-hogares.pdf>

ANEXOS

Cuestionario MBA DiTella

Esta encuesta forma parte de un trabajo de campo correspondiente al trabajo final del MBA de la Universidad Torcuato Di Tella. Nuestro objetivo es evaluar el interés en nuevas alternativas de vivienda adaptada, ya sea para una mismo o para algún familiar cercano.

* Indicates required question

1. Edad *

Mark only one oval.

- Menos de 45
- 45-64
- 65-74
- más de 75

2. Genero *

Mark only one oval.

- Femenino
- Masculino
- Otro/Prefiero no decir

3. Donde reside actualmente? *

Mark only one oval.

- Provincia de Salta
- Otra provincia argentina
- Otro pais

Usuario o cliente

4. A qué grupo pertenece? *

Mark only one oval.

Estoy pensando en mi propio retiro

tengo padres/familiares adultos mayores a mi cargo *Skip to question 11*

Adulto mayor / plan de retiro

5. Estaría dispuesto a vivir en un complejo de adultos de viviendas especialmente adaptada para adultos mayores?

Mark only one oval.

Si

No

No sé

Preferencias

6. Valore de 1 a 3 los factores que tendría en cuenta para tomar la decisión, donde 1 es nada importante y 3 es muy importante.

Mark only one oval per row.

	1	2	3
Mantener la independencia en su vida cotidiana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantener la privacidad en el hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vivir en un entorno tranquilo y natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar rodeado de personas de edad similar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener acceso rápido a servicios de salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con seguridad las 24 hs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar en actividades recreativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener apoyo para tareas del hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad edilicia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Preferiria una unidad *

Tick all that apply.

- amoblada
 llevar mis propios muebles

compra vs alquiler

8. Preferiria *

Mark only one oval.

- Comprar la propiedad *Skip to question 9*
 Alquilarla *Skip to question 10*
 Evaluaria ambas opciones segun las condiciones *Skip to question 9*

Valor de compra

9. ¿Qué rango de inversión inicial consideraría razonable para la compra de una unidad? *

Mark only one oval.

- Menos de U\$D 100.000
- U\$D 100.000 – 150.000
- U\$D 150.000 – 200.000
- Más de U\$D 200.000
- No lo sé

Valor de alquiler

10. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar mensualmente por alquiler de viviendas independientes y adaptadas con servicios incluidos (salud, seguridad, gastronomía, recreación)?

Mark only one oval.

- Hasta U\$D 3.000
- U\$D 3.001 – 4.000
- U\$D 4.001 – 5.000
- Más de U\$D 5.000
- No lo sé

Skip to question 16

Cliente

11. Estaría dispuesto a llevar a sus padres o adultos mayores a cargo, a un complejo de viviendas especialmente adaptadas?

Mark only one oval.

- Si
 No
 No sé

12. Valore los factores que tendría en cuenta para tomar la decisión, donde 1 es nada importante y 3 es muy importante

Mark only one oval per row.

	1	2	3
Costos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edificio y entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Qué importancia le daría a los siguientes servicios, donde 1 es nada importante y 3 es muy importante?

Mark only one oval per row.

	1	2	3
Actividades recreativas y paseos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de gestión de recetas y compra de medicamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de comida y limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de laundry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control médico y emergencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enfermería 24 hs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Preferiría una unidad *

Tick all that apply.

- amoblada
 no amoblada

Alquiler

15. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar mensualmente por el alquiler de una vivienda adaptadas y con servicios incluidos (salud, seguridad, gastronomía, recreación)?

Mark only one oval.

- Hasta U\$D 3.000
 U\$D 3.001 – 4.000
 U\$D 4.001 – 5.000
 Más de U\$D 5.000
 No lo sé

Sugerencia

16. ¿Tiene algún comentario, inquietud o sugerencia sobre este tipo de proyecto? *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms