



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS

Vivienda de alquiler temporario

“Casa Olguita”

Autor

Sol Del Corso

31162

sol.delcorso@fce.uncu.edu.ar

Tutor

Prof. Maria Fernanda Maradona

Mendoza, 2024.



Resumen técnico

En el presente trabajo se desarrollará un plan de negocios sobre una vivienda unifamiliar en alquiler temporario para turistas, también llamada casa vacacional. Las viviendas en alquiler temporario han cobrado gran protagonismo durante el último año debido a dos motivos principales. Por un lado, el aumento considerado del turismo en la provincia y la necesidad de los turistas de hospedarse en un lugar que posea mayores comodidades que las de un Hotel, y que sea más económico que este. Y por otro lado, debido a que cada vez son menos los propietarios de inmuebles que deciden ofrecerlos en alquiler tradicional rigiéndose por la ley de alquileres 27.551. Sin embargo cabe destacar que con la asunción del nuevo presidente de la República Argentina, se firmó un nuevo DNU, Decreto de Necesidad y Urgencia, el cual derogó a la ley actual, dejando de tener vigencia.

Se desarrollará el marco teórico y los conceptos claves para la correcta comprensión del trabajo, también el modelo Canvas de nueve bloques, y la matriz FODA con sus posibles estrategias. Se analizará el entorno tanto externo como interno para determinar cómo las variables que lo componen afectan al negocio.

Luego se desarrollará un plan de Marketing para establecer la mezcla de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), haciendo especial énfasis en el marketing digital para desarrollar estrategias que permitirán dar a conocer, posicionar a la marca y lograr un mayor alcance, ya que hoy en día resulta esencial estar presente en el entorno digital.

Finalmente se llevará a cabo un análisis de la formulación de las distintas estrategias a aplicar siguiendo los cinco niveles planteados por Hugo Ocaña, en su libro *Dirección estratégica de negocios*.

Palabras claves

Emprendedor - Vivienda de alquiler temporario - Casa vacacional - Turismo - Plan de negocios - Marketing.



Contenido

1. Introducción.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Objetivos generales.....	5
1.3. Objetivos específicos.....	5
1.4. Hipótesis.....	5
2. Marco teórico.....	6
2.1. Emprendedor.....	7
2.2. Turismo.....	7
2.3. Vivienda de alquiler temporario turístico.....	8
2.4. Plan de Negocios.....	8
2.5. Plan de Marketing.....	9
2.6. Rentabilidad.....	9
2.7. Viabilidad.....	9
3. Capítulo I: El emprendedor.....	10
3.1. La idea empresarial.....	10
3.2. Valores.....	10
3.3. Misión.....	10
3.4. Visión.....	11
3.5. Análisis FODA.....	11
3.5.1. Matriz FODA.....	12
3.6. Modelo Canvas.....	13
1. Segmento de Clientes.....	13
2. Proposición de valor.....	16
3. Canales.....	17
4. Relaciones con los clientes.....	18
5. Fuentes de ingresos.....	18
6. Recursos claves.....	19
7. Actividades claves.....	20
8. Sociedades claves.....	20
9. Estructura de costos.....	21
4. Capítulo II: Análisis del sector.....	22
4.1. Variables de Nivel 1.....	23
4.2. Variables de Nivel 2.....	31
4.3. Variables de Nivel 3.....	34
5. Capítulo III: Plan de Marketing Estratégico.....	37
5.1. Estrategia de Marketing.....	38
5.1.1. Segmentación de mercado.....	38
Segmentación geográfica.....	39
Segmentación demográfica.....	39
Segmentación psicográfica.....	39
Segmentación conductual.....	40



5. 1. 2. Selección del mercado meta.....	40
5. 1. 3. Diferenciación y posicionamiento.....	42
5. 2. Marketing Mix.....	43
5. 2. 1. Producto.....	43
5. 2. 2. Precio.....	45
5. 2. 3. Plaza o Distribución.....	47
5. 2. 4. Promoción.....	48
a) Publicidad.....	49
b) Promoción de Ventas.....	51
c) Relaciones Públicas.....	52
d) Marketing Digital.....	52
Redes Sociales.....	52
Competencia.....	53
Objetivos.....	54
Métricas y KPIs.....	55
Público Objetivo.....	57
Canales digitales.....	58
Estrategias.....	58
Plan de Contingencia.....	59
Reportería.....	60
6. Capítulo IV: Formulación de la estrategia.....	61
6. 1. Estrategia Competitiva o de Negocios.....	61
6. 1. 1. Matriz de la sensibilidad a la diferenciación marca/ precio.....	62
6. 1. 2. Matriz de las alternativas de Marketing.....	63
6. 2. Estrategia de Posicionamiento Competitivo.....	63
6. 3. Estrategia de Crecimiento.....	64
6. 4. Estrategia Organizacional.....	67
6. 5. Estrategia Funcional.....	67
7. Consideraciones finales.....	69
8. Bibliografía.....	71
9. Anexos.....	74
Anexo 1.....	74
Anexo 2.....	76



1. Introducción

Se desarrollará un plan de negocios sobre un emprendimiento familiar el cual consiste en la utilización de una vivienda unifamiliar como casa vacacional o de alquiler temporario.

La elección del tema surge a partir de la adquisición de la vivienda, a mediados de septiembre del año 2022, y de la oportunidad de realizar un negocio con ella. Al ser una casa de cierta antigüedad, no se encontraba en un estado adecuado para ser habitada, por lo que fue necesario llevar a cabo un proceso de reconstrucción y remodelación. Por este motivo recién en junio del año 2023, habiendo finalizado las restauraciones pertinentes, abrió formalmente sus puertas al público alojando a sus primeros huéspedes.

La casa se encuentra ubicada en la calle Juan B. Justo 1184, en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza; a tan solo diez minutos del centro de la ciudad y a cinco minutos del Parque General San Martín. Cuenta con tres dormitorios, cocina, comedor, dos baños, garaje, patio, balcón, y terraza, y se encuentra totalmente equipada.





UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**





1.1. Planteamiento del problema

La provincia de Mendoza recibe anualmente un gran flujo de turistas debido a las atracciones culturales y turísticas. Muchos de sus visitantes, principalmente por cuestiones económicas prefieren hospedarse en departamentos o casas de alquiler temporario en vez de acudir a un hotel. A su vez, los propietarios de inmuebles, cada vez prefieren ofrecerlos en servicio de forma temporal en vez de apegarse a la ley de alquileres.

Por ello y aprovechando que los recientes dueños de la vivienda ya poseen experiencia en el alquiler temporal de cabañas en alta montaña, decidieron utilizar a la propiedad como



alquiler temporario y vacacional para los turistas que visiten la provincia. Logrando de esta forma, brindar un abanico más amplio de posibilidades a los clientes a la hora de elegir el hospedaje más adecuado, cómodo y tranquilo para su estadía.

Debido a que la oferta es muy amplia, es importante agregar valor al servicio para que de esta manera, el emprendimiento pueda diferenciarse del resto de los alojamientos, puesto que cada vez hay más oferta.

1. 2. Objetivos generales

El principal objetivo es desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad y desarrollo de un plan de Marketing del emprendimiento sobre la utilización de una vivienda unifamiliar en alquiler temporario con fines turísticos.

1. 3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar el modelo Canvas de nueve bloques
- Realizar análisis y la matriz FODA
- Determinar el entorno general y específico
- Realizar un análisis de las 4 P (producto, precio, plaza y promoción)
- Analizar las variables del marketing digital
- Formular las estrategias de marketing en cinco niveles

1. 4. Hipótesis

La hipótesis planteada para el trabajo es la siguiente:

Es viable la implementación de un plan de marketing y de sus respectivas estrategias para la apertura de una vivienda unifamiliar en alquiler temporario en la ciudad de Mendoza.”



2. Marco teórico

En los últimos años, el turismo en Mendoza ha aumentado considerablemente siendo una de las principales provincias más elegidas a nivel nacional y también internacional. Sus increíbles paisajes, la cordillera de Los Andes, la gastronomía, el vino, su historia, entre otros; la convierten en el destino perfecto para muchos. Además también posee una amplia oferta de actividades y eventos culturales, enoturísticos, de aventura y deportivos.

Mendoza es la segunda provincia más elegida por visitantes extranjeros, detrás de Buenos Aires; según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) en un informe sobre la Estadística de Turismo Internacional (ETI) en junio del 2023¹.

Analizando uno de los meses con más movimiento turístico, según información obtenida del Observatorio Turístico del Ministerio de Cultura y Turismo de Mendoza² durante el mes de julio con el receso invernal se registró la llegada de unos 458.000 visitantes, que permanecieron alrededor de cuatro días en la provincia. La cantidad esperada inicialmente era de 350.000 visitantes, por lo que hubo un 30% más de turistas. Cabe destacar que julio es un mes turístico y se registra un mayor flujo de turistas debido principalmente a las vacaciones de invierno, sin embargo también hubo eventos que impulsaron aún más el turismo, como por ejemplo, el torneo Premier Pádel que tomó lugar en el estadio Aconcagua Arena. Más allá de los meses turísticos, el turismo en Mendoza continúa en alza y existen proyecciones muy alentadoras para lo que resta del año.

Durante todo el año 2023, se registró el ingreso total de más de 1,6 millones de turistas que visitaron la provincia.

Debido al constante aumento del turismo en la provincia, muchos propietarios de viviendas y/o departamentos vieron una gran oportunidad de alquilarlas a los visitantes de forma temporaria en vez de ofrecerlas en alquiler de forma tradicional con un plazo mínimo de tres años y ajustes anuales, según lo establece la Ley Simple de Alquiler³. Esta decisión se debe a que de esta forma se puede obtener mayor beneficio y rentabilidad a largo plazo, ya que

¹ INDEC. (Junio de 2023). *Turismo internacional*.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-55>

² Observatorio Turístico del Ministerio de Cultura y Turismo de Mendoza.

<https://www.mendoza.gov.ar/turismo/observatorio/>

³ Argentina.gob.ar. *Ley Simple de Alquileres*.

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/alquileres>

se pueden realizar ajustes siempre que se considere necesario de acuerdo a la inflación. Otro motivo importante es que la propiedad no sufre tanto desgaste anual.

Sin embargo, la ley de alquileres quedó sin vigencia, luego de que el electo presidente de la Nación firmara el DNU, Decreto de Necesidad de Urgencia) el 29 de diciembre de 2023. Este decreto establece algunas diferencias con la ley. Algunas de ellas son el plazo del contrato que puede acordarse previamente por las partes; la periodicidad de ajustes, el cual también queda sujeto a elección de las partes; y la moneda del contrato, la cual puede ser en pesos argentinos o en moneda extranjera.⁴

Como conclusión se observa por un lado un gran crecimiento del turismo en la provincia en el último año, y por otro lado debido también a ese motivo, un aumento exponencial en la oferta de los alquileres temporarios como una alternativa más económica a los hoteles.

2. 1. Emprendedor

Es aquella persona que tiene una idea y es capaz de llevarla a cabo. Posee ciertas características tales como la innovación, creatividad, perseverancia, resolución de problemas, orientación a los resultados, trabajar bajo presión, determinación, motivación, y optimismo. Sabe identificar una problemática del mercado o una necesidad para poder brindar la solución más adecuada a sus potenciales clientes satisfaciendo de esta manera sus necesidades.

2. 2. Turismo

Según la Organización Mundial del Turismo, este es un fenómeno social, cultural y económico que implica el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por diversos motivos, tales como personales, profesionales o de negocios. Estas personas son denominadas viajeras (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico. La diferencia entre turistas y excursionistas, es que los primeros

⁴ Infobae. (23 de diciembre de 2023). *Ya no rige la Ley de Alquileres: cómo serán los contratos desde hoy.*

<https://www.infobae.com/economia/2023/12/29/ya-no-rige-la-ley-de-alquileres-como-seran-los-contratos-desde-hoy/>



pasan por lo menos una noche en el lugar visitado, en cambio los excursionistas solo permanecen durante el día.

Podemos hablar de turismo emisor y turismo receptor. Turismo emisor son aquellos viajes temporales que sus residentes realizan fuera de su territorio nacional hacia otros lugares, con fines principalmente turísticos, de entretenimiento, o laborales. El tiempo de estancia no debe superar los doce meses. Mientras que el turismo receptor consiste en el conjunto de personas no residentes que viajan a determinada región con fines de diversión o de realizar alguna actividad específica⁵.

2. 3. Vivienda de alquiler temporario turístico

Es una casa que se dispone para el alquiler en un periodo de tiempo determinado, con fines principalmente turísticos y vacacionales. Se diferencia principalmente del alquiler tradicional actual en la duración de la estadía, ya que este se realiza por un mínimo de tres años conforme lo establece la Ley de alquileres 27.551. Según la ley N° 6255 de la Regulación de la actividad de alquiler temporario turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se entiende por alquiler temporario Turístico al servicio de alojamiento en unidades con destino habitacional, en su totalidad o en una parte de éstas, por un período mínimo de una pernoctación y de hasta tres meses (90 días).⁶

2. 4. Plan de Negocios

Es un documento formal de ventas que tiene por objeto establecer las bases, objetivos, recursos a utilizar y transmitir a los posibles accionistas el entusiasmo y el potencial de concreción de un equipo emprendedor sobre un determinado proyecto específico (Andy Freire, 2004). Debe estar compuesto por una portada, un índice, un resumen ejecutivo; en el cual se sintetiza todo el plan, la descripción del mercado, del producto o servicio, la competencia, y una proyección financiera.

⁵ Organización Mundial de la Salud. *Glosario de términos de turismo*.
<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

⁶ Ley N° 6255. (2029). *Regulación de la actividad de alquiler temporario turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Boletín Oficial, Argentina, Buenos Aires. 28 de Noviembre de 2019.
<https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/501695>



Sirve para tener una visión clara y general del negocio, y según Freire para generar alianzas estratégicas, conseguir clientes, atraer empleados clave, para motivar al equipo de trabajo y mantener el foco, conseguir financiamiento, y finalmente para auto vendernos el negocio, es decir convencernos de que vamos en el camino correcto y de que el proyecto es viable.

2. 5. Plan de Marketing

Es un documento formal en el que se explicita la mezcla de marketing, es decir las cuatro P: producto, precio, promoción, y plaza o distribución.

Sirve para detallar cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos a través de distintas estrategias y tácticas de marketing específicas, (Kotler, Armstrong, 2013).

2. 6. Rentabilidad

La rentabilidad es el objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa (Aguirre, 1997).

Según otro autor, Lawrence Gitman (1997), *es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas.* Por lo que podemos concluir que la rentabilidad es la ganancia que se obtiene entre los ingresos y los costos durante un periodo prolongado de tiempo.

2. 7. Viabilidad

Refiriéndose al concepto de viabilidad en términos empresariales, la viabilidad *es el grado o posibilidad en que un proyecto pueda progresar, garantizando su rentabilidad económica a lo largo del tiempo (García, 2017).* Es decir, es la probabilidad de que un proyecto pueda desarrollarse y llevarse a cabo con una cierta continuidad en el tiempo siendo rentable.



3. Capítulo I: El emprendedor

3. 1. La idea empresarial

La idea de realizar el trabajo final de carrera sobre el emprendimiento “Casa Olguita” surge a raíz de la adquisición de la propiedad, y del problema de investigación mencionado anteriormente. El turismo receptivo crece cada vez más en la provincia, y los visitantes deciden abaratar costos hospedándose en departamentos y/o casas más económicas que un hotel, y con mayores comodidades como por ejemplo, la posibilidad de poder cocinar sin tener que ir a comer afuera.

Viendo y aprovechando esta oportunidad, es por ello que los propietarios decidieron ofrecer la casa en alquiler temporal.

3. 2. Valores

Los valores en los que se basa el negocio son:

- Honestidad
- Compromiso
- Comodidad
- Responsabilidad
- Amabilidad
- Mejora continua

3. 3. Misión

Según Hugo Ocaña (2016), la misión es la tarea encomendada a su empresario/ estrategia para que el negocio sea exitoso. Para definir el negocio es necesario determinar las siguientes variables que serán analizadas más adelante:

- Clientes
- Productos
- Ámbito geográfico
- Competencia
- Ventaja competitiva

La misión se definió como:

“Ofrecer un servicio de alojamiento temporal para brindar una experiencia única, cómoda y de descanso en la ciudad de Mendoza.”

3. 4. Visión

Según Hugo Ocaña (2016), la visión es una cualidad y actitud que posee el empresario/estratega para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios). Es el propósito y la razón de ser, aquello a lo que se aspira a alcanzar y para lo que se trabaja día a día.

La visión fue definida como:

“Posicionarse como uno de los alojamientos unifamiliares temporales más elegidos a nivel local”

3. 5. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA, el cual consiste en enumerar los factores externos e internos. Los factores externos son las amenazas y oportunidades; y los factores internos las fortalezas y debilidades. Determinar estas variables nos permitirá tener mayor claridad sobre el negocio y tomar las mejores decisiones y estrategias para contribuir al mejor desempeño. A continuación, se presentan las variables más importantes.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia previa en el rubro - Compromiso, flexibilidad, motivación, y permanente mejora continua - Capacidad rápida de resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco personal (principalmente para tareas de limpieza) - Gestión del tiempo
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del turismo en Mendoza - Cercanía al centro de la Ciudad - Fidelización de los clientes - Presencia en medios digitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación (aumento constante del dólar, y devaluación de la moneda) - Mucha competencia - No se encuentra inscripto en la AFIP

Figura 1. Análisis FODA. Elaboración propia.

3. 5. 1. Matriz FODA

Posteriormente a partir del análisis, desarrollamos la Matriz FODA. Esta Matriz consiste en detallar las estrategias teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se especificaron previamente.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Aprovechar la experiencia previa para lograr fidelizar a los clientes a través de la relación precio-calidad, a través de distintas estrategias de descuentos y promociones. Como por ejemplo ofrecer un 5% de descuentos a aquellos que ya se hayan alojado anteriormente, también realizar promociones por duración de la estadía, si reservan más de cuatro noches solo pagan tres.	Contratar personal de limpieza para aliviar esas tareas, y disponer de más tiempo para dedicar a la atención al público y a los canales de comunicación digitales.
Amenazas	Aumentar las reservas efectivas mediante la implementación de estrategias de marca y precio para contrarrestar las amenazas ya mencionadas, especialmente el aumento constante de precios.	Desarrollar una buena propuesta de valor y estrategia de marketing para diferenciarse de la competencia.

Figura 2. Matriz FODA. Elaboración propia.

3. 6. Modelo Canvas

Según A.Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, captura y entrega valor.

El modelo canvas de nueve bloques presenta la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

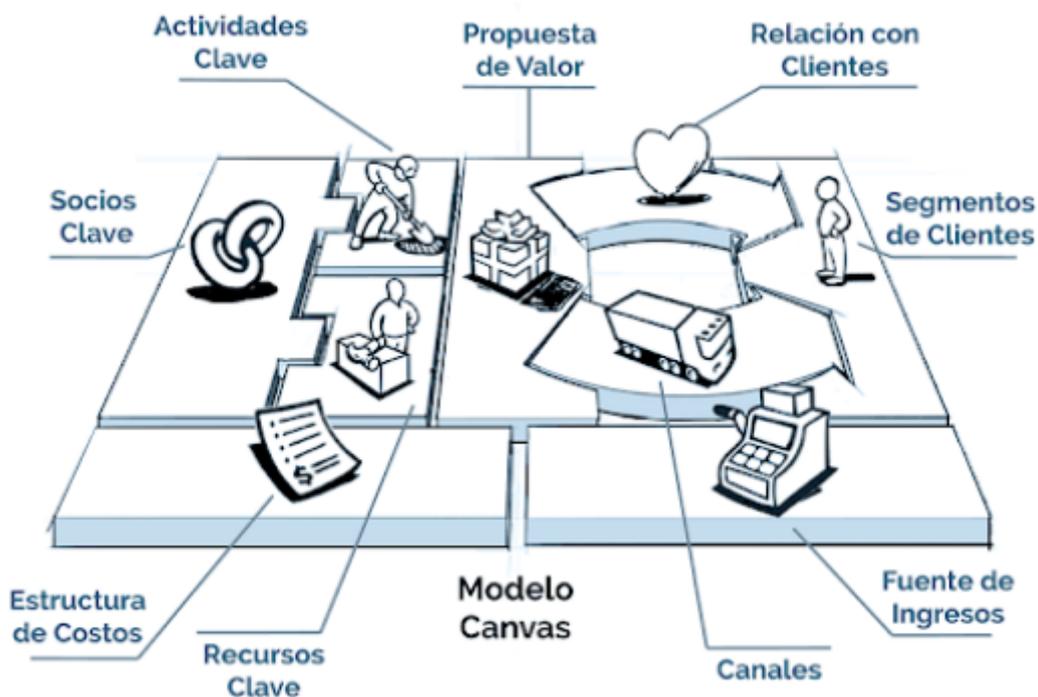


Figura 3. Sánchez Ortiz, L. (24 de mayo del 2021). *¿Qué es el modelo Canvas?* Recuperado de: <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

Está compuesto por los siguientes bloques o módulos:

1. Segmento de Clientes

El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. Los clientes son clave en todo modelo de negocios. Para satisfacerlos de forma más eficiente, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes.

El mercado es el lugar donde se encuentran todos los compradores y vendedores reales y potenciales de un bien o servicio. Este concepto al ser bastante amplio debemos

segmentarlo para identificar a nuestros clientes ideales, es decir a nuestro mercado meta o público objetivo, quienes son en los que debemos enfocarnos. Según Kotler (2012, p. 49) la segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quiénes podrían requerir productos o programas de marketing separados. Por lo que un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.⁷

Podemos observar en el siguiente gráfico obtenido del INDEC, la variación de turistas internacionales a lo largo de los años a través del Aeropuerto Internacional de Mendoza. Se ve claramente que el turismo receptivo ha aumentado considerablemente luego de la pandemia, es decir a partir de fines del año 2021. Hubo un aumento de 161,9% en relación al segundo trimestre de 2022 de turistas no residentes. Con respecto a los turistas residentes se registró un 59,4% más que lo registrado en igual período de 2022, por lo que saldo fue positivo (en 13,3 miles).

Turismo internacional. Cantidad de turistas y saldo. Aeropuerto Internacional de Mendoza. Años 2017-2023, por trimestre

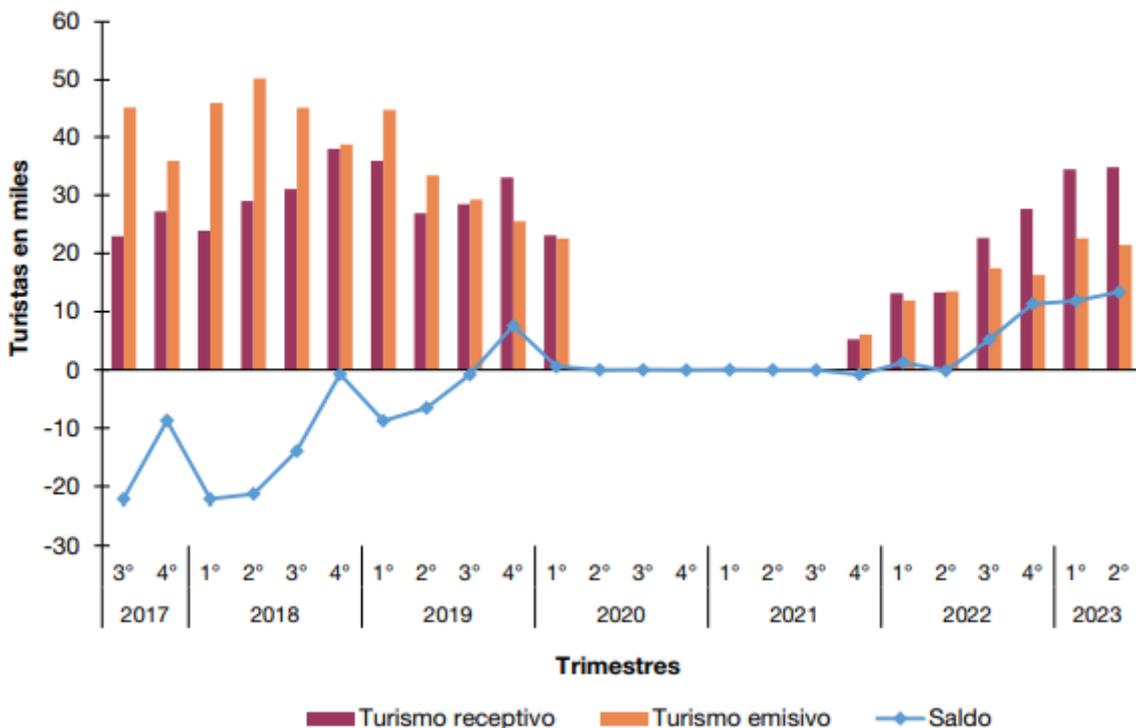


Figura 4: INDEC. *Estadísticas de turismo internacional*. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_23B83F6A31BE.pdf

⁷ Kotler, P; Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14° edición). Editorial Pearson.



Está orientado directamente a los consumidores finales del servicio, quienes son los que lo adquieren y disfrutarán del hospedaje para beneficio propio.

El público objetivo son personas residentes y no residentes del país, cuya motivación sea viajar, conocer lugares nuevos, nuevas culturas, pasar más tiempo con sus seres queridos y que cuenten con un nivel medio de ingresos mensual.

Analizando el turismo receptivo internacional, que es el que nos concierne, según la información obtenida del INDEC, el 44,6% de los turistas no residentes provenían de Brasil, seguido de Chile con el 26,6%. El motivo principal del viaje fue “vacaciones/ ocio”.

De acuerdo a los alojamientos, el 48% de los visitantes eligieron Hoteles de 4 y 5 estrellas, mientras que el 37,3% se hospedó en casas y/o departamentos. De las 257,1 miles de pernотaciones, la ciudad de Mendoza albergó al 59,1%, y el resto de la provincia, el 20,5%. A su vez la estadía promedio fue de unas 7 noches, sin embargo, los turistas provenientes de Estados Unidos y Canadá presentaron la mayor estadía, 17 noches.

Con respecto al turismo nacional, existe un programa de venta turística llamado “PreViaje”⁸ lanzado por el Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina, el cual consiste en reintegrar el 50% del valor del viaje, e incluye todos los destinos de Argentina. El objeto es distribuir la demanda del turismo nacional para fortalecer la actividad turística en temporada baja. Los beneficiarios del programa son aquellos residentes de la República Argentina mayores de 18 años que se encuentren registrados en la aplicación Mi Argentina⁹.

El programa se habilita una vez al año y las fechas para la edición 2023 fueron del 29 de septiembre al 17 de octubre. Para la edición 2024 aún no se encuentran confirmadas. El beneficio se acredita a través de una tarjeta prepaga, la cual debe solicitarse previamente. A la hora de reservar el viaje se debe verificar que el prestador del servicio turístico se encuentre registrado en el programa y cuál es su tope de reintegro. Luego deben cargarse los comprobantes emitidos bajo el mismo nombre y documento del titular de la tarjeta para

⁸ PreViaje. <https://previaje.gob.ar/>

⁹ Mi Argentina es una herramienta tecnológica que constituye el perfil digital del ciudadano, quién contando con un DNI puede acceder a todos los documentos personales oficiales y homologados en formato digital, de acuerdo a lo que cada organismo, dependencia del estado y/o jurisdicción competente ponga a disposición.

su posterior verificación y aprobación. Cabe aclarar que no se aceptan las compras realizadas en efectivo.

Mendoza es uno de los destinos más elegidos encontrándose en el quinto lugar en todo el país.

2. Proposición de valor

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Es la solución a un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Es decir describe los beneficios y ventajas de utilizar nuestro producto o servicio en vez de otro.

La propuesta de valor para Casa Olguita es brindar un alojamiento con todas las comodidades para hacer sentir a sus huéspedes como si estuvieran en sus casas, con una ubicación privilegiada cerca de las principales atracciones turísticas de la provincia, enfocándose en la relación precio - calidad.

Algunos de los destinos más visitados por los turistas son los siguientes:

- Parque General San Martín, ubicada a unos 2 km aproximadamente de la ubicación de la casa.
- Centro de la ciudad (Peatonal): a unos 3,3 km.
- Arístides Villanueva: a 1,6 km.
- Cerro de la Gloria: a 3,7 km.
- Bodega CARO SA: a 3 km.
- Dique Potrerillos: a 49 km.

3. Canales

Este módulo indica cómo la empresa comunica su propuesta de valor para llegar a su público objetivo.

Los autores del modelo describen cinco funciones de los canales:

1. Información: dar a conocer los productos y servicios de la empresa.



2. Evaluación: ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
3. Compra: permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
4. Entrega: entregar una proposición de valor a los clientes
5. Posventa: brindar un soporte luego de ser realizada la compra.

Los canales a utilizar son principalmente los de comunicación digital, ya que las personas ante la necesidad de buscar un alojamiento lo hacen mediante internet; utilizando las plataformas más comunes para hospedajes que son Booking y Airbnb¹⁰. Por lo tanto, la casa se registrará en dichas plataformas, y también en Google Business y también se considera importante tener presencia en las redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) para transmitir confianza y tranquilidad de que el alojamiento es real ya que se producen muchas estafas debido a esto.

4. Relaciones con los clientes

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. Se debe clarificar el tipo de relación que desea establecer, y estas pueden darse por las siguientes motivaciones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

En Casa Olguita se utiliza la *asistencia personal*, ya que se basa en la interacción humana. Se establece desde el primer contacto que el cliente tenga ya sea a través de un mensaje, o una llamada para preguntar fechas disponibles y coordinar una reserva, el medio de pago, o quitarse cualquier duda o inquietud que le haya surgido respecto al alojamiento y/ o sus cercanías.

Este tipo de relación permite un contacto más directo con los clientes, por lo que es importante saber comunicarse de manera adecuada con ellos y transmitir confianza. Estar atento a sus necesidades durante la estadía y solucionar cualquier inconveniente que pueda suceder, permitirá la fidelización del cliente para que en futuras ocasiones al visitar la

¹⁰ Booking y Airbnb: plataformas digitales dedicadas a la oferta y promoción de alojamientos a particulares y turísticos. Por cada reserva efectiva que se realice a través de la plataforma, se cobra un porcentaje de comisión del monto total.



provincia, nuevamente elijan hospedarse en Casa Olguita. Por el término fidelización se está refiriendo a la lealtad de los clientes a la hora de elegir alojamiento, en otras palabras que al momento de elegir estadía, Casa Olguita sea la primera opción a la que recurran los clientes.

5. Fuentes de ingresos

El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.

La fuente de ingreso es la de renta por alquiler, ya que se le otorga el derecho temporal a una persona de uso de un activo en particular; en este caso una propiedad, por un periodo específico a cambio de una prima. Los huéspedes al alquilar gozan de los beneficios al incurrir en gastos por un tiempo determinado en vez de soportar el costo total de la propiedad.

Otro ingreso será el de una comisión a través de una alianza con un emprendimiento regional de la provincia que se dedique a la venta de productos típicos de la provincia como por ejemplo alfajores, chocolates, frutos secos, etc. Estos se ofrecerán en Casa Olguita para que los huéspedes puedan comprar. Por cada venta realizada la casa se quedará con una comisión del 15%. Es importante destacar que las alianzas se realizarán alianzas con emprendimientos locales de la provincia para incentivar la industria regional.

También otra alianza será con una agencia de alquiler de autos, para que cuando los clientes lleguen al aeropuerto tengan la posibilidad de rentar un auto con esta agencia, y así por cada renta, Casa Olguita se llevará una comisión.

6. Recursos claves

El bloque de recursos clave describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

Los principales recursos claves son:

Físicos

- *Inmueble*: la propiedad de unos 70 metros cuadrados aproximadamente ubicada en la calle Juan B Justo 1184 de Godoy Cruz, Mendoza. Posee un comedor, cocina, dos baños, tres dormitorios, un patio, balcón, garaje y una terraza.
- *Muebles*: Mesas, sillas, sillones, camas, y roperos.
- *Elementos* de cocina, de baño, de decoración y accesorios.
- *Electrodomésticos*: televisor, heladera, cocina, horno eléctrico, calefón, aire acondicionado, dos estufas, y un calientador.

Humanos

- Personal de atención al cliente y
- Personal encargado de gestionar las redes sociales
- Personal de administración
- Personal de limpieza

7. Actividades claves

El bloque de Actividades Claves describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione adecuadamente.

Las actividades claves son:

- *Atención al cliente*: resulta imprescindible brindar una buena atención personalizada para resolver las dudas e inquietudes de las personas que consultan por el alojamiento.
- *Gestión de redes*: es fundamental desarrollar e implementar una buena estrategia de redes sociales y de publicidad ya que será clave para el plan de marketing. Para ello las actividades a realizar serán: elaborar el calendario de contenido para las redes, los posts, reel y videos que se publicarán, responder mensajes, comentarios y dudas de los usuarios, desarrollar las campañas de anuncios de publicidad y analizar las métricas y KPIs de cada red social y el desempeño y resultado de las campañas hechas.



- *Ventas*: la habilidad de saber vender y de negociación también es muy importante para lograr mayores ganancias siempre en beneficio de ambas partes.
- *Limpieza*: la casa deberá estar impecable para causar una buena primera impresión, y asegurar la comodidad de sus huéspedes.

Se considera que el conjunto adecuado de las tres actividades son las que brindan valor a la estadía y experiencia.

8. Sociedades claves

El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios.

Se determinan como socios principales a:

- Proveedores de los distintos insumos que se necesiten de forma recurrente ante cualquier eventualidad.
- Agencias de turismo: para promoción de la vivienda, redireccionar a los turistas, y pactar actividades para que puedan realizar en la provincia durante su estadía estableciendo una alianza estratégica.
- Agencias de renta de auto
- Emprendimiento de productos típicos de la provincia, como ya se mencionó en las fuentes de ingresos por ejemplo de alfajores, chocolates, etc.

9. Estructura de costos

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Tener bien identificados los costos es de vital importancia para establecer el precio final a cobrar, enfatizando la relación precio-calidad.

Podemos dividirlos en costos fijos y variables.

- **Fijos**: luz, agua, gas, internet.
- **Variables**: comisión de booking, publicidad, limpieza, mantenimiento de los electrodomésticos y la casa en general.

4. Capítulo II: Análisis del sector

Ocaña (2016) describe al sector de negocios o sector industrial como un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios. También lo describe como un conjunto de organizaciones públicas y privadas que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.

Se identificarán y analizarán cuáles son las variables competitivas que componen el sector de negocios y su comportamiento, para determinar bajo qué condiciones favorables o desfavorables se encuentra con el fin de detectar oportunidades de negocio, determinar la potencialidad del mercado y el atractivo del sector.

El autor plantea estudiar las variables en tres niveles: primario, secundario y terciario.

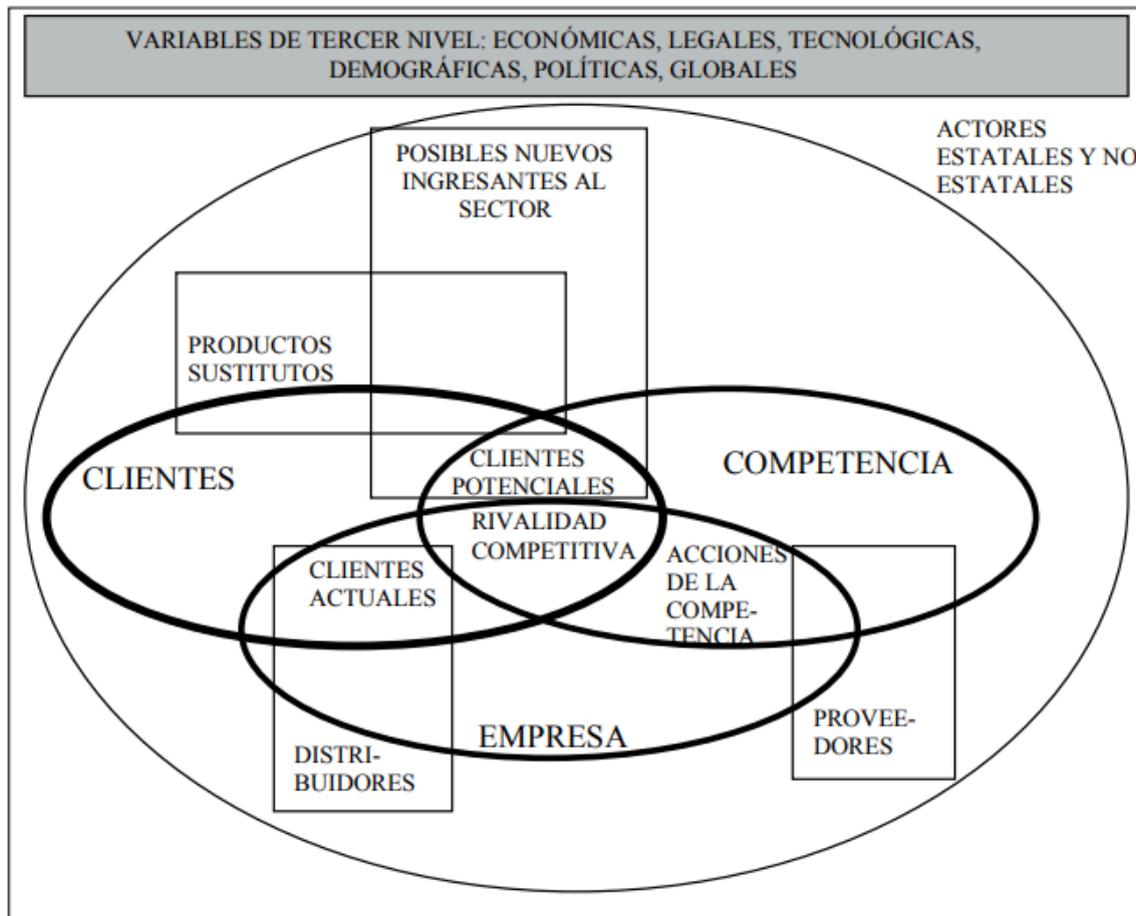


Figura 5. Variables de tercer nivel. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016).

Los tres niveles de las variables a analizar se dividen de la siguiente manera:

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Figura 6. Niveles de análisis de las variables. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016).

Se determinará cuál es el impacto de las variables según su comportamiento bajo cierto grado de incertidumbre, para así clasificarlas como oportunidades o amenazas. Serán oportunidades cuando su impacto favorezca el logro de los objetivos y amenazas en sentido inverso, cuando lo perjudiquen.

Las variables se analizarán dándoles valores según una escala del 1 al 5, siendo 5 una gran oportunidad, y 1 una gran amenaza. Al final se realizará la suma promedio de todos los valores obteniéndose tres posibles resultados:

- *Mayor a 3*: las oportunidades son mayores que las amenazas, por lo que el sector de negocio es altamente favorable.
- *Igual a 3*: las oportunidades y las amenazas son iguales, y el sector está en equilibrio.
- *Menor a 3*: las amenazas son mayores que las oportunidades, por lo que el sector de negocio es altamente desfavorable.

4. 1. Variables de Nivel 1

Estas variables afectan directamente a la organización por lo que tienen mayor importancia.

- **Clientes**



Se dividen en clientes actuales y potenciales. Los actuales son aquellos que realizan compras regularmente a diferencia de los potenciales que son posibles clientes que todavía no se han decidido por comprar el producto o adquirir el servicio, y le están comprando a la competencia.

Clientes actuales - condiciones de la demanda

1. *Tamaño del mercado*: MEDIANO. Está constituido por todos los clientes dispuestos a comprar del producto o servicio de la empresa.

El turismo se encuentra en crecimiento año a año, a pesar de que en el 2023 sólo se recibieron 1,6 millones de turistas, un número bastante menor al año 2022, en el cual se recibieron más de 3 millones. En lo que va del año 2024, según datos del EMETUR durante el mes de enero hubo un 60% de ocupación; y más de 360.000 personas visitaron la provincia, siendo los destinos más elegidos Malargüe, San Rafael y la capital de Mendoza.¹¹ Eventos deportivos y culturales, como la Vendimia 2024 atrajeron una gran cantidad de turistas tanto nacionales como internacionales.

En el año 2022 más de 3,5 millones de turistas nacionales y extranjeros visitaron la provincia luego de la pandemia. Durante ese año, el 2020, el turismo estuvo paralizado, siendo de las actividades económicas más afectadas. En el 2021, continuaban las restricciones para viajar, seguía la prohibición del ingreso al territorio nacional de personas extranjeras no residentes en la Argentina. Solo estaban autorizados a ingresar y egresar del país personas que reunían ciertos requisitos como por ejemplo: transportistas o tripulantes de cualquier nacionalidad en ejercicio de su actividad; ciudadanos argentinos y residentes en la República Argentina; personas extranjeras no residentes autorizadas expresamente por la Dirección Nacional de Migraciones (DNM) para desarrollar actividades laborales o comerciales, cumplir con una misión oficial diplomática, participar en eventos deportivos que cumplieran los protocolos específicos, por motivos de salud, entre otros motivos.¹²

¹¹ EMETUR. (2 de febrero de 2024). *Mendoza vivió un enero que superó las expectativas*. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/mendoza-vivio-un-enero-que-supero-las-expectativas/>

¹² INDEC. *Estadísticas de turismo Internacional. Septiembre y tercer trimestre del 2021*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_11_219C62CFB0BD.pdf



Finalmente en el año 2022, el turismo comenzó a reactivarse recibiendo a más de tres millones de turistas extranjeros y nacionales que eligieron la provincia para vacacionar.

Debido al gran aumento de turistas y la necesidad de tener donde alojarse, creció altamente la demanda de departamentos y casas vacacionales. Actualmente hay más de 1000 alojamientos registrados en Booking y Airbnb, el cual es un número considerable aunque no todos se encuentran registrados formalmente. Por lo tanto, los turistas que quieran visitar la provincia tienen una gran variedad de propiedades para elegir según sus necesidades y disponibilidad económica.

Valor: 4

2. *Crecimiento del mercado*: ALTO. Según el Informe de alquileres temporarios en Argentina realizado por el CEM (Centro de estudios Metropolitanos)¹³, en abril del 2022 en Mendoza habían 713 ofertas en la plataforma de Airbnb, y casi un año después, en febrero del 2023 el número llegó a más 1277, por lo que la oferta aumentó un 79% más en menos de un año. Junto con este aumento las ganancias totales crecieron más del 150% en casi un año (abril/ mayo 2022 a marzo 2023), siendo los ingresos por mes aproximadamente de un millón de dólares. Puede observarse en el gráfico debajo obtenido de CEM, como Mendoza es la tercera provincia del país con más ofertas activas en Airbnb.

¹³ CEM: Centro de estudios Metropolitanos. *Informe de alquileres temporarios en Argentina*.
<http://estudiosmetropolitanos.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Alquileres-temporarios-en-Argentina-1.pdf>

Ofertas activas totales en Airbnb. Abril 2023.

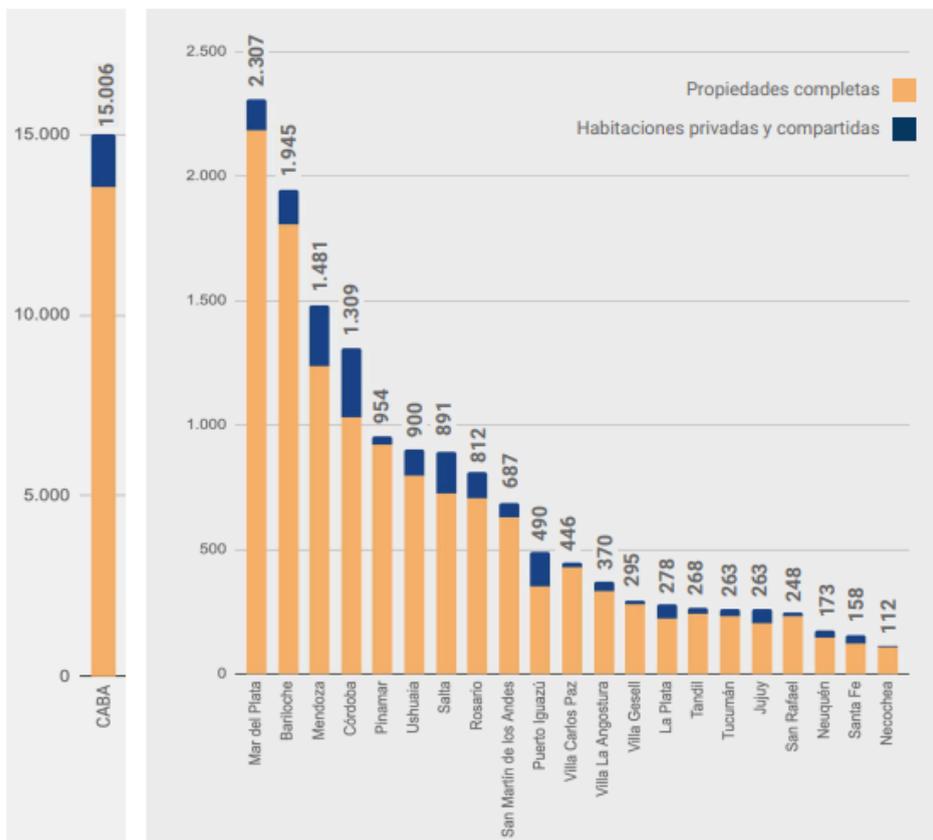


Figura 7. CEM. (21 de Abril de 2023) *Alquileres temporarios en Argentina*. Recuperado de: <http://estudiosmetropolitanos.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Alquileres-temporarios-en-Argentina-1.pdf>

Es decir, el mercado del alquiler temporal se encuentra en constante crecimiento, y muy probablemente la oferta de propiedades continúe aumentando en los próximos años.

Valor: 5

3. *Elasticidad de la demanda*: BAJA. La Teoría económica señala que la elasticidad de la demanda tiene que ver con las variaciones entre el precio de un producto y las ventas. Si el precio de un producto aumenta o disminuye y las ventas disminuyen o aumentan en forma más o menos proporcional a la suba o baja de los precios, entonces se dirá que la demanda es “elástica”. Es decir hablamos de una demanda elástica cuando la sensibilidad al precio es alta, cuando también existe una gran cantidad de competidores o sustitutos, y sus compradores no consideran que precios más altos estén justificados.

En este caso, la demanda de las casas de alquiler temporario es *elástica*, una variación en el precio de la estadía afectará considerablemente la cantidad de ventas. En otras palabras, al ser mayor el precio, y debido a la gran competencia que existe, menor cantidad de personas querrán alojarse en Casa Olguita.

Valor: 2

4. *Propensión al consumo o al gasto*: MEDIA. Indica la cantidad y rapidez con la que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de dirigirlos al ahorro.

Durante el mes de julio de 2023 los turistas que visitaron la provincia, tuvieron una estadía de 4,2 días y se registró un gasto promedio de \$16.000, según datos del Observatorio Turístico del Ministerio de Cultura y Turismo de Mendoza.

Para el mes de enero de 2024, la estadía continuó siendo de aproximadamente 5 días, y el gasto promedio diario fue de \$36.000 para los turistas nacionales, y de 120 dólares para los turistas extranjeros.

Por lo tanto, se observa que los viajeros están dispuestos a consumir y gastar en disfrutar y vivir nuevas experiencias en la provincia.

Valor: 4

5. *Poder adquisitivo*: BAJO. Se mide por los ingresos totales promedio de los clientes o de segmentos de ellos. En este caso nos enfocamos en el segmento de clientes de clase media.

El nivel de ingresos o sueldo variará según la empresa en que se trabaje, el área y el nivel de experiencia (seniority) que se posee. Sin embargo, en términos generales, podemos considerar que dada la situación económica del país, la inflación y que en la mayoría de los casos los ingresos no aumentan al mismo nivel que el porcentaje de inflación mensual, por lo que es una variable que puede determinarse como una leve amenaza.

Valor: 2

Clientes actuales (clientes - empresa)



1. *Costo de cambio a la competencia*: BAJO. Lograr la fidelización de los clientes no es una tarea fácil, y ellos pueden elegir a la competencia; por eso además es importante la presencia de distintas barreras que dificulten ese paso. Sin embargo, para el caso de análisis el mercado consta de una gran oferta, y debido a esto los turistas pueden fácilmente elegir cualquier otro alojamiento, por lo que el costo de cambio es bajo.

Valor: 2

2. *Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización*: BAJA. Los clientes cada vez demandan más productos “extendidos” es decir, desean un plus a la hora de comprar el producto. Hoy en día los turistas son más exigentes y, si bien el principal servicio ofrecido es una estadía tranquila y con la mayor cantidad de comodidades, muchas veces se realizan peticiones especiales como por ejemplo contar con una cuna para bebés, o con cierta decoración del lugar. Sin embargo, dichas peticiones son muy esporádicas, por lo que se considera esta variable como una leve oportunidad.

Valor: 4

3. *Cercanía geográfica*: BUENA. Es la distancia a la cual se encuentra el lugar de compra de los clientes actuales y potenciales. En este caso, la ubicación es bastante privilegiada, ya que como se mencionó anteriormente, se encuentra en un punto medio cercano a las principales atracciones turísticas de la provincia.

Valor: 5

4. *Sensibilidad al precio*: ALTA. Al ser la demanda elástica, existe una mayor sensibilidad a precio, y ante variaciones considerables, los clientes decidirán optar por la competencia.

Valor: 2

5. *Sensibilidad a la marca*: BAJA. Respecto de los diferenciales que posee la marca. Al ser un emprendimiento nuevo las personas no la conocen, existe un desconocimiento hacia la marca, pero gracias a las plataformas digitales podemos llegar a las personas y lograr un mayor conocimiento. Además los clientes que ya se han hospedado han tenido una grata experiencia y aseguran que volverán. Sin embargo, a pesar de que el emprendimiento es nuevo y no es muy conocido, hay un gran potencial para lograr la fidelización de los clientes a futuro.



Valor: 2

- **Empresa**

Clientes actuales

Canales de distribución: el servicio se presta directamente a sus consumidores finales, por lo que no es necesario que exista esta variable, ni tampoco la de los intermediarios.

Empresa - Clientes - Competencia

Rivalidad competitiva

1. *Número de competidores importantes*: ALTO. Se refiere a todos los competidores actuales que existen en el mercado bajo el mismo sector de análisis y compiten entre sí. Actualmente, como se mencionó previamente, la oferta de propiedades en alquiler temporario aumentó en un 79% en menos de un año. Por lo que la competencia existente es muy alta lo cual no es muy beneficioso para el emprendimiento.

Valor: 2

2. *Homogeneidad de las empresas*: MUCHA. Existe una gran homogeneidad entre los distintos alojamientos temporales. A pesar de algunas diferencias mínimas como la ubicación, el tamaño de la propiedad (es decir, la cantidad de metros cuadrados), la cantidad de habitaciones, y la distribución de la casa o departamento en general; todos los alquileres ofrecen el mismo servicio de estadía con características similares.

Valor: 2

3. *Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda*: MEDIA. La demanda es inestable y estacional, ya que varía según la época del año en la que nos encontramos. La temporada alta abarca los meses de diciembre, enero y julio principalmente, y es cuando existe mayor demanda y ocupación debido a que son los meses de vacaciones. A diferencia del resto del año, por este motivo el Gobierno de la Ciudad de Mendoza lanza programas como PreViaje para incentivar el turismo en los meses que son considerados como temporada baja.



Valor: 4

4. *Concentración y equilibrio entre los competidores*: BAJA. Al haber mucha competencia no existe una concentración de competidores y es muy poco probable que alguno de ellos que no sea el líder de mercado pueda realizar acciones estratégicas para lograr una acción en cadena que perjudique al resto, como por ejemplo una guerra de precios.

Valor: 5

5. *Crecimiento de la Industria*: ALTO. El sector de los alquileres temporarios se encuentra en crecimiento, ha aumentado considerablemente en el último año y es muy probable que continúe haciéndolo en los próximos años.

Valor: 5

6. *Costo de cambio*: BAJO. Es muy fácil cambiar a la competencia, es decir a otro alojamiento debido a la gran cantidad de competidores existentes. Es por eso que es importante trabajar y lograr una fidelización del cliente, más allá de la existencia de otros factores que puedan afectarla como las fechas elegidas que puede no haber disponibilidad, o la cercanía a las actividades que se deseen realizar.

Valor: 2

7. *Diferenciación del servicio*: MEDIA. Entre tanta competencia es importante diferenciar nuestro servicio y desarrollar una ventaja competitiva y buena relación precio - calidad para destacarse de los demás.

Valor: 4

- **Competencia**

Acciones competitivas (Empresa - Competencia)

1. *Política de precios del competidor*: MEDIA. Actualmente no existe una política propiamente dicha acerca de los precios, sino que serán variables según cada propietario y la época del año, en temporada alta (principalmente durante periodos vacacionales) es posible que aumenten más del valor normal. Otro punto importante, es que de acuerdo la plataforma en la que se registre el alojamiento es la moneda

en la que pueden establecerse los valores, por ejemplo Booking solo acepta moneda local, es decir el peso argentino, mientras que Airbnb acepta que la transacción se realice en moneda extranjera, más específicamente en dólares.

Valor: 4

El resultado del promedio de las variables de Nivel 1 son los siguientes:

- Clientes: 3,2
- Empresa: 3,43
- Competencia: 4

El atractivo del sector: 3,54 resulta atractivo.

4. 2. Variables de Nivel 2

Estas variables también tienen incidencia directa sobre la competitividad del sector.

- **Proveedores**

1. *Poder de negociación*: MEDIO. Se debe distinguir por un lado, los proveedores de productos e insumos básicos necesarios para equipar la vivienda, los cuales existen en una gran variedad por lo tanto esto genera una gran ventaja para el negocio que son de fácil acceso, y el poder de negociación para ellos sería bajo. Y por otro lado también se debe analizar a las plataformas digitales de alojamientos como Booking y Airbnb. En este caso el poder de negociación es alto, ya que las plataformas son muy escasas, y tienen sus propias reglas y políticas, además también cobran un determinado porcentaje como comisión que oscila alrededor del 15%, y para el cual no existe un alto grado de negociación para el propietario.

Valor: 4

2. *Número de proveedores importantes*: ALTO. Como se mencionó en el punto anterior, existe una gran cantidad de proveedores para todos los insumos necesarios.

Valor: 5



3. *Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor*: ALTA. La disponibilidad es muy amplia debido a la gran cantidad y variedad de proveedores existentes.

Valor: 5

4. *Diferenciación de productos de los proveedores*: MEDIA. Al haber tantos proveedores, si bien ofrecen productos similares estos pueden variar en calidad y precio principalmente.

Valor: 4

- **Posibles nuevos ingresantes**

Barreras creadas por los competidores o directas

1. *Requerimientos de capital*: ALTO. Para ingresar al mercado se debe realizar una gran inversión inicial ya que es necesario adquirir una propiedad para poder alquilarla en el caso de que no se posea ya una. Actualmente los precios de los inmuebles suelen ser bastante elevados y además se cotizan en moneda extranjera (dólares), debido a la constante devaluación del peso argentino, por lo que el capital es la principal barrera de entrada a este sector. También puede existir casos en los que la propiedad sea sub alquilada, sin embargo estos casos son menores ya que además se debe contar con el aval del propietario para evitar incurrir en problemas legales, por lo que esto a su vez se convierte en una barrera de entrada para futuros ingresantes.

Valor: 4

Barreras Gubernamentales o indirectas

1. *Regulación a la industria*: BAJA. En Mendoza existe el decreto reglamentario Ley N° 7.863¹⁴ que regula la habilitación, uso y control de las propiedades de alquiler temporario, denominadas PAT. Este decreto reglamentario establece los requisitos que deben cumplirse para que una propiedad se clasifique como PAT, tanto de equipamiento, de servicios mínimos como requisitos arquitectónicos.

¹⁴ Ley N° 7.863. (2008). Propiedad de Alquiler Temporario (PAT). Mendoza, Agosto de 2008.

<https://www.mendoza.gov.ar/turismo/wp-content/uploads/sites/20/2018/08/Decreto-Reglamentario-Ley-7863.-PAT.pdf>



Valor: 2

2. *Barreras geográficas*: BAJA. Es importante analizar la distancia que existe entre los servicios y los clientes. En este caso, la cercanía del alojamiento a los principales destinos turísticos de la provincia es un aspecto fundamental para la elección del hospedaje.

Valor: 5

- **Productos sustitutos**

1. *Disponibilidad de sustitutos cercanos*: ALTA. Hay una gran cantidad de sustitutos ubicados en los alrededores, los cuales son los Hostels que son una alternativa más económica, y los hoteles. Por lo que los clientes potenciales tienen varias opciones para elegir alojamiento en la misma ubicación y zona, según la demanda de los hospedajes y sus preferencias. A mayor cercanía y disponibilidad de los sustitutos, el sector es menos atractivo.

Valor: 2

2. *Costo de cambio para el usuario*: BAJO. El costo de cambio es bajo, debido a que como se mencionó anteriormente hay una gran cantidad de opciones que se encuentran dentro del mismo rango de precios, y no implica un gran costo para los clientes, por lo tanto, para el negocio implica una leve amenaza.

Valor: 1

- **Actores estatales y no estatales**

1. *Entes Reguladores*: MEDIO. Actualmente no existe un ente regulador propiamente dicho, sin embargo sí hay leyes y decretos (a desarrollar en el marco legal), que otorgan un marco legal a los alquileres temporales. Además el senado continúa impulsando la regulación de las plataformas que se utilizan para el registro y alquiler de las propiedades; tales como Airbnb y Booking.

Valor: 4

El resultado del promedio de las variables de Nivel 2 son los siguientes:

- Proveedores: 4,5

- Posibles nuevos ingresantes: 3,67
- Productos sustitutos: 1,5
- Actores estatales y no estatales: 4

El atractivo del sector: 3,42 resulta atractivo.

4. 3. Variables de Nivel 3

ENTORNO

- **Económico**

1. *Inflación*: ALTA. Entiéndase como tal al aumento sostenido y generalizado de todos los productos y servicios durante un período prolongado de tiempo, y en Argentina va muy de la mano con el constante aumento del dólar en los últimos años. La inflación acumulada para el año 2023 según el INDEC, fue de 211,4 %¹⁵, y en lo que va del año 2024 hasta marzo fue del 51,6%. Esta variable aumenta considerablemente los costos necesarios para el mantenimiento y buen funcionamiento de la casa, lo que provoca un aumento en el valor final del servicio, es decir en el precio final a cobrar. Además cabe destacar que la demanda también se ve afectada ya que disminuye el poder adquisitivo de los consumidores.

Valor: 1

2. *Nivel de ingreso de la población*: MEDIO. Se debe distinguir por un lado a los turistas nacionales y por otro lado a los extranjeros. En el caso de estos últimos, dependerá mucho del país de origen, según un estudio realizado por Focus Market¹⁶ los mayores ingresos promedios provienen de países tales como Brasil, Chile y Uruguay como puede observarse en el siguiente gráfico obtenido del informe mencionado de Focus Market.

¹⁵ INDEC. (Diciembre de 2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_24DBD5D8158C.pdf

¹⁶ Di Pace, D. (20 de Marzo de 2024). *Ingresos Argentina: El promedio mensual es US\$196 y hay personas que viven con sólo US\$1,97 por día*. Focus Market.

<https://focusmarket.com.ar/blog/ingresos-argentina-el-promedio-mensual-es-us196-y-hay-personas-que-viven-con-solo-us197-por-dia/#:~:text=Fuente%3A%20Focus%20Market.%242582%20y%20Brasil%20US%24941.>



Figura 8. Di Pace, D. (20 de Marzo de 2024). *Ingresos Argentina: El promedio mensual es US\$196 y hay personas que viven con sólo US\$1,97 por día*. Focus Market. Recuperado de: <https://focusmarket.com.ar/blog/ingresos-argentina-el-promedio-mensual-es-us196-y-hay-personas-que-viven-con-solo-us197-por-dia/#:~:text=Fuente%3A%20Focus%20Market,%242582%20y%20Brasil%20US%24941.>

Para los turistas nacionales, según el informe de la evolución de la distribución del ingreso provisto por el INDEC (Diciembre, 2023)¹⁷, el ingreso promedio mensual de la población asalariada (10 millones), para el segundo trimestre del 2023, fue de aproximadamente \$193.000.

Por lo tanto, según sean los turistas nacionales o internacionales esta variable puede interpretarse como una amenaza para el caso de los visitantes provenientes del interior del país, y como una oportunidad para aquellos que provengan del exterior.

Valor: 4

3. *Desempleo*: BAJO. La tasa de desempleo es una variable que afecta significativamente ya que si existe un alto grado de desempleo, la demanda disminuirá considerablemente. Según el informe sobre el mercado de trabajo del INDEC¹⁸, para el segundo trimestre del 2023, la tasa de desempleo fue del 6,2%, lo que significa una caída de 0,7 puntos porcentuales con respecto al mismo trimestre del año anterior.

¹⁷ INDEC. (Diciembre de 2023). *Evolución de la distribución del Ingreso*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_3trim23AE11D74D73.pdf

¹⁸ INDEC. (Diciembre de 2023). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim232516D0B1D0.pdf



La PEA (Población Económicamente Activa, es decir son aquellas personas que buscan trabajo activamente y están listas para trabajar) es de unos 14,2 millones de asalariados de un total de 29,4 millones de personas, y que corresponde al 48,2%. La tasa de empleo es de 45.5%, y representa a un total de 13,1 millones de ocupados. La tasa de desempleo o desocupación es de 5,7%.

Por el otro lado, se encuentra la población inactiva con el 51,8% lo que equivale a un total de 15,2 millones de personas la cuales no están aptas y/o disponibles para trabajar. Se observa que la tasa de desempleo es baja por lo que la mayoría de personas aptas para trabajar cuentan con un empleo por lo tanto podrán permitirse vacaciones al menos una vez al año lo cual es beneficioso para el emprendimiento.

Valor: 4

- **Legal**

1. *Legislación y regulación gubernamental sobre el mercado*: ALTO. En Mendoza existe el Decreto Ley 7863 PAT (Propiedad de Alquiler Temporario), el cual tiene como objeto la habilitación, uso y control de los inmuebles por un periodo de tiempo menor a 60 días. Este decreto además establece la superficie mínima, los ambientes y elementos mínimos indispensables con los cuales debe contar la propiedad. Este decreto también hace énfasis en la habilitación legal e inscripción en la secretaría de Turismo y en la AFIP. El emprendimiento no se encuentra inscripto por lo cual podemos considerarlo como una amenaza a futuro.

Valor: 2

- **Político**

1. *Estabilidad política*: BAJO. El año 2023 fue un año de elecciones tanto a nivel provincial como nacional. Debido a este motivo la incertidumbre con respecto a la situación del país ha sido mayor que en periodos normales con un gobierno ya establecido. Es difícil determinar cómo seguirán las condiciones del país y del mercado con las medidas que implementará el nuevo gobierno.

Valor: 2



- **Sociocultural**

1. *Estilo de vida*: ALTO. Como se mencionó anteriormente el turismo en la provincia ha aumentado. Mendoza es un gran destino turístico con muchas atracciones y paisajes únicos, lo cual llama la atención de una gran parte de la sociedad que la eligen como opción a la hora de viajar y conocer nuevos lugares.

Valor: 5

El resultado del promedio de las variables de Nivel 3 son los siguientes:

- Económico: 3
- Legal: 2
- Político: 1
- Sociocultural: 5

El atractivo del sector: 2,75 resulta poco atractivo.

Resumen de la situación del entorno (Variables de Nivel 1, 2 y 3)

- Nivel 1: 3,54
- Nivel 2: 3,42
- Nivel 3: 2,75

ATRACTIVO DEL SECTOR: 3,24

Como conclusión, el sector de negocios resulta levemente atractivo desde el punto de vista competitivo, por lo que las oportunidades son ligeramente mayores a las amenazas existentes.



5. Capítulo III: Plan de Marketing Estratégico

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente mediante un beneficio, según Kotler. Esta entrega de valor se produce durante el proceso de venta. Existen dos tipos distintos de valor, el valor para el cliente (Vc), y el valor para la empresa (Ve). Podemos analizar el concepto de valor según lo que vale por su precio, y los atributos o cualidades del producto o servicio, (Ocaña, 2016).

El valor para el cliente se clasifica en dos, el valor percibido y el valor recibido. El valor percibido es aquel previo a la experiencia, es el que se espera recibir; mientras que el valor recibido es posterior a la compra. Es por ello que la propuesta de valor debe resaltar nuestra ventaja competitiva para lograr una mayor lealtad del cliente. Esta lealtad o profundo compromiso de recompra es lo que llevará a los clientes a volver a Casa Olguita.

La propuesta de valor definida es la siguiente:

“Brindar un alojamiento con todas las comodidades para hacer sentir a sus huéspedes como si estuvieran en sus casas, con una ubicación privilegiada cerca de las principales atracciones turísticas de la provincia, enfocándose en la relación precio - calidad.”

5. 1. Estrategia de Marketing

Centrarse en los clientes asegura el éxito del negocio en el mercado competitivo, pero es importante realizar una segmentación del mercado para desarrollar las estrategias adecuadas para ellos; ya que no todos los segmentos serán apropiados para el negocio. Para ello es necesario realizar un proceso de segmentación del mercado, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento.

5. 1. 1. Segmentación de mercado

Es el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores que tienen necesidades, características y consumidores diferentes, y quienes podrían requerir productos, servicios o programas de marketing separados (Kotler & Armstrong, 2013).

Retomando el segmento de mercado analizado en el primer bloque del modelo Canvas, se procederá a realizar un análisis más en profundidad de las características de los clientes.

Para ello se detallarán las cuatro variables principales que existen para la segmentación: la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

Segmentación geográfica

Consiste en dividir el mercado en los distintos países, estados, regiones, municipios y ciudades.

Para el caso a analizar, las personas pueden provenir de todas partes del mundo que quieran conocer la provincia de Mendoza. Principalmente del país vecino, Chile; y de otros países limítrofes como Brasil, Uruguay, Paraguay; y también existe una gran cantidad de turistas de las distintas provincias del resto del país, como las principales: Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, entre otras.

Segmentación demográfica

Consiste en dividir el mercado en las distintas variables como la edad, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, y la etapa del ciclo de vida. Para el caso de estudio podemos distinguir:

- Género: indistinto
- Edad: entre 20 y 45 años principalmente, pero sin descuidar el rango etario de 45 a 60 años.
- Ingresos: medio-bajo, hablamos de un sueldo mensual promedio en Argentina.
- Ocupación: indistinto
- Educación: indistinto
- Etapa del ciclo de vida: solteros, casados con familia con o sin hijos
- Religión: indistinto

Segmentación psicográfica

El mercado se divide según las clases sociales, estilos de vida y características de la personalidad.

En este caso la clase social es media ya que en su mayoría cuentan con ingresos medios por lo que a la hora de viajar buscan las formas más económicas de poder hacerlo. Las características de la personalidad varían según la generación por edades. Por el rango

etario definido se encuentran las siguientes tres generaciones con sus respectivas características generales:

- *Generación X*: nacidos entre 1965 y 1980. Son pragmáticos, poseen una fuerte ética del trabajo, es la primera generación que tuvo internet y computadoras personales, sin embargo han tenido que adecuarse a los avances tecnológicos que se fueron dando en cada época.
- *Generación Y o Millennials*: nacidos entre 1981 y 1996. Son los nativos digitales, se enfocan en la diversidad, la inclusión, la sostenibilidad, y en lograr el equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal. Son mucho más receptivos a nuevas ideas y formas de pensar.
- *Generación Z o Centennials*: nacidos entre 1997 y 2010. Se adaptan rápido a las nuevas tecnologías. A la hora de tomar una decisión de compra no se dejan llevar por los anuncios sino que recurren a los creadores de contenido.¹⁹

Por lo que según el año de nacimiento, los clientes tendrán distintas características y también se comportarán de forma diferente a la hora de comprar y buscar alojamiento. .

Segmentación conductual

Los compradores se dividen en segmentos que se basan en sus conocimientos, actitudes, usos, o respuestas a un producto o servicio. Las variables de este tipo de segmentación son: la ocasión de compra, los beneficios esperados, el status del usuario, la tasa de utilización, y la lealtad.

La ocasión de compra principalmente es por ocio o vacaciones, aunque en un porcentaje mucho menor también puede darse por viajes de negocios o de trabajo.

Los beneficios esperados son hospedarse en un lugar tranquilo, cómodo y que se encuentre cerca de los principales destinos turísticos y eventos culturales de la ciudad.

¹⁹ Economía 3. (11 de Noviembre de 2023). *Generaciones*. Recuperado de: <https://economia3.com/generaciones-anos/>



5. 1. 2. Selección del mercado meta

Es la evaluación del atractivo del segmento de cada mercado para elegir uno o más segmentos a los cuales atender. Este segmento debe ser aquel que genere mayor valor para el cliente, y el cual sea rentable a largo plazo para los dueños del negocio. Para seleccionar el mercado objetivo se debe realizar la evaluación de los distintos segmentos considerando tres aspectos fundamentales: el tamaño y crecimiento del segmento, su atractivo estructural, y los objetivos y recursos de la empresa.

Existen distintas estrategias de cobertura del mercado, se puede atender de una forma muy amplia, marketing indiferenciado, de forma muy estrecha, micromarketing, o entre ambos extremos, marketing concentrado o diferenciado.



Figura 9. Estrategias de cobertura del mercado. Recuperado de Fundamentos de Marketing. (Kotler, P; Armstrong, G, 2013, p.175).

Marketing indiferenciado o masivo

Se dirige a todo el mercado indistintamente con una sola oferta, centrándose en las necesidades comunes de los consumidores en vez de lo que es diferente.

Marketing diferenciado o segmentado

Se dirige a varios segmentos utilizando una oferta distinta para cada uno de ellos. De esta forma las empresas esperan aumentar sus ventas y lograr una posición más fuerte dentro de cada segmento de mercado.

Marketing concentrado o de nicho

Se busca una gran participación de uno o varios segmentos o nichos. A través de este marketing la empresa adquiere una fuerte posición del mercado ya que posee un gran conocimiento de las necesidades de los clientes en los nichos que atiende.

Micromarketing

Se diferencia del marketing segmentado o concentrado; en los cuales se expone una oferta para cada segmento, ya que en el micromarketing las ofertas se personalizan para cada cliente según sus necesidades específicas. Está compuesto por el marketing local y el marketing individual.

Marketing local

Consiste en adaptar las marcas y productos a las necesidades de los clientes de forma local, es decir por ciudad, vecindario, etc.

Marketing individual

Las marcas y productos se adaptan a las necesidades y preferencias de cada cliente en particular, por lo se enfocan en las relaciones humanas de sus clientes y en cómo mejorarlas continuamente. También se lo conoce como marketing uno a uno, personalización masiva o marketing para mercados de uno.

El mercado meta o público objetivo para Casa Olguita es un segmento de mercado *indiferenciado* ya que el servicio de alojamiento que se brinda, es decir la estadía en la casa; es uniforme, es decir es siempre la misma, esta no sufrirá variaciones significativas ni se adaptará a cada cliente de forma individual. El alojamiento trata de satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales y actuales brindando la máxima comodidad posible.

También al encontrarse en la etapa de nacimiento del ciclo de vida de la organización, ya que es un emprendimiento muy reciente; enfocarse en un marketing indiferenciado es la mejor opción.

5. 1. 3. Diferenciación y posicionamiento

El posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores metas, (Kotler & Armstrong, 2013). Dicho en otras palabras, es el lugar que nuestro producto o servicio ocupa en la mente del consumidor. Para ello el negocio debe diferenciarse de la competencia.

La diferenciación es hacer distinta la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.



El emprendimiento busca posicionarse en la mente de los turistas como un alojamiento tranquilo, económico, bien ubicado, prestando todas comodidades para hacer que su estadía sea una experiencia única, y que a la hora de regresar a Mendoza quieran volver a alojarse en Casa Olguita.

5. 2. Marketing Mix

El marketing mix o la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa utiliza y combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta, es decir para influir en la demanda del producto o servicio.

5. 2. 1. Producto

Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece a su mercado meta. Según Kotler y Armstrong (2012), un producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para su atención, uso o consumo, y que satisface una necesidad o un deseo. A su vez, un servicio es cualquier actividad o beneficio intangible que una parte puede ofrecer a otra para su uso y goce, y que no tiene como resultado la propiedad de algo, como lo es en el caso de un producto.

Existen tres niveles de análisis para los productos y servicios. El primer nivel es el producto básico, el beneficio principal, el valor fundamental para el cliente, es decir lo que está adquiriendo realmente el comprador. El segundo nivel es el producto real, considerando sus características, su modelo, marca, diseño, envase, nivel de calidad, entre otros. El tercer nivel es el de producto aumentado en el cual se ofrecen servicios y beneficios adicionales al producto para complementarlo.

Producto básico

En este caso no hablamos de un producto sino de un servicio. Por lo que el servicio base que se ofrece es el alojamiento a partir de una vivienda. La propiedad consta de tres pisos, en el primer piso se encuentra el comedor o sala de estar, el garaje, un baño y al fondo la cocina con el patio; en el segundo piso están las tres habitaciones, dos incluyen una cama

matrimonial y la otra, dos camas individuales, también se halla el otro baño y el balcón. Por último, en el tercer piso se encuentra la terraza .

Producto real

Para especificar cual es el servicio real, debemos enfocarnos en las características, la marca, la calidad, entre otros. La casa es una vivienda unifamiliar de tres pisos, ubicada en el departamento de Godoy Cruz. En el primer piso se encuentra el comedor, el garaje, un baño, la cocina y el patio, en el segundo piso están las tres habitaciones y el otro baño, y en el último piso la terraza. El principal objetivo de casa Olguita es brindar un alojamiento con todas las comodidades y necesidades para que sus huéspedes puedan disfrutar y sentirse como en sus propios hogares. Por eso se ofrece la casa totalmente equipada. Cuenta con todos los accesorios de baño, y de cocina. También cuenta con aire acondicionado, estufas para el invierno, y wifi.

La limpieza en la propiedad es un pilar fundamental, que debe realizarse siempre de forma exhaustiva de forma previa a la entrada de los nuevos huéspedes, al igual que el cambio de ropa de cama.

Con respecto a la marca se desarrolló un logo con sus partes correspondientes. La marca es uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas. Es cualquier nombre, letra, letrero, símbolo, diseño o la combinación de ellos, que identifica los productos o servicios del vendedor, y que los diferencia del resto de los competidores, (Kotler y Armstrong, 2012).

La marca comercial a utilizar debe ser original, fácil de reconocer, recordar, leer y pronunciar, diferente a la competencia, adaptable y que posea connotaciones positivas. La identidad de una marca es el conjunto de elementos que construyen a la marca, es decir es todo aquello que la conforma, que le da sentido, y compone un valor único que la diferencia del resto de las marcas del mercado. Está formada por los siguientes elementos:

- Nombre o fenotipo: es lo que se puede pronunciar
- Logotipo: representación gráfica del nombre
- Gama cromática: distribución de los colores

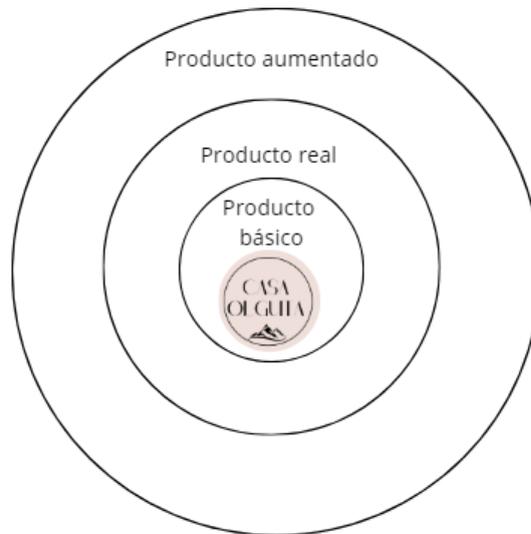


Producto aumentado

Se ofrece un servicio de atención personalizada al cliente tanto previo a la compra como post compra. Previo a la compra es decir a la reserva efectiva, se dan todas las explicaciones necesarias sobre cómo llegar y qué lugares hay cerca para visitar, ir a comer o comprar distintos insumos; a su vez se brindan múltiples medios de pago para facilitar el proceso, como efectivo, transferencia, mercado pago. También se aceptarán tarjetas de crédito y débito, y para el caso de clientes extranjeros se dará la opción de utilizar Paypal en el caso de que no cuenten con efectivo u otro medio de pago.

Luego de haberse alojado se realiza una encuesta de satisfacción (Anexo 1) a través de un código QR para evaluar la experiencia y posibles puntos de mejora para los propietarios. Si desea volver a alojarse en otra oportunidad se le hará un descuento del 5%, por ya haber sido cliente habitual en otra oportunidad.

A continuación, se observa el gráfico de los tres niveles de producto analizado.



Fuente: elaboración propia.

5. 2. 2. Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto o servicio. También implica el tiempo y esfuerzo necesario para adquirirlo. Para poder establecer el precio correcto, necesitamos analizar tres variables: las funciones de las demandas de los clientes, los costos y los precios de los competidores. A su vez es importante diferenciarse de la competencia ofreciendo un servicio que garantice una estadía cómoda satisfaciendo todas las necesidades de los huéspedes y brindando una atención personalizada. Sin embargo, al no estar el negocio todavía muy establecido en el mercado, y al estar éste relativamente saturado, el precio a fijar será en relación al de sus principales competidores.

Con respecto a la demanda, la misma es elástica por lo que no podemos hablar de un precio muy elevado sin considerar al de la competencia. Además, al ser un servicio nuevo, sus clientes no percibirán las diferencias y elegirán reservar con los principales competidores si el precio es muy alto. También se deben considerar los costos, como el pago de servicios (luz, agua, gas) e impuestos, y de otros servicios como el de internet y tv cable, y también las comisiones a pagar por las plataformas utilizadas. Los costos establecen el límite inferior del precio. Los precios de la competencia sirven como referencia.

Luego se debe implementar una estrategia de precios. Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación básico de los precios a largo plazo el cual establece el precio inicial, y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo

del ciclo de vida del producto o servicio. Existen distintos tipos de estrategias de precios, pero la más apropiada es la estrategia de precios basada en la competencia, a través de dos acciones: equipararse a los precios establecidos por el resto de los competidores o diferenciarse con precios superiores.

Se realizarán descuentos por reservas fuera de temporada, es decir en los meses en los que la demanda es menor.

Asimismo se otorgará un descuento del 10% para aquellos huéspedes que reserven cuatro noches o más. También en el caso de fines de semana y principalmente cuando sean fines de semana largos por feriados, se ofrecerán promociones si por ejemplo se reservan cuatro noches o más, se pagará una noche menos.

Como parte de la estrategia de fidelización, todos aquellos que ya sean clientes actuales, es decir que anteriormente ya se hayan hospedado en Casa Olguita, tendrán en su próxima reserva un 5% de descuento asegurado sobre el precio total.

5. 2. 3. Plaza o Distribución

Son todas aquellas actividades que permiten que el producto o servicio llegue a sus clientes.

Casa Olguita se encuentra ubicada en la calle Juan B. Justo 1184 del departamento de Godoy Cruz, Mendoza. A continuación puede observarse la ubicación exacta extraída de Google maps.

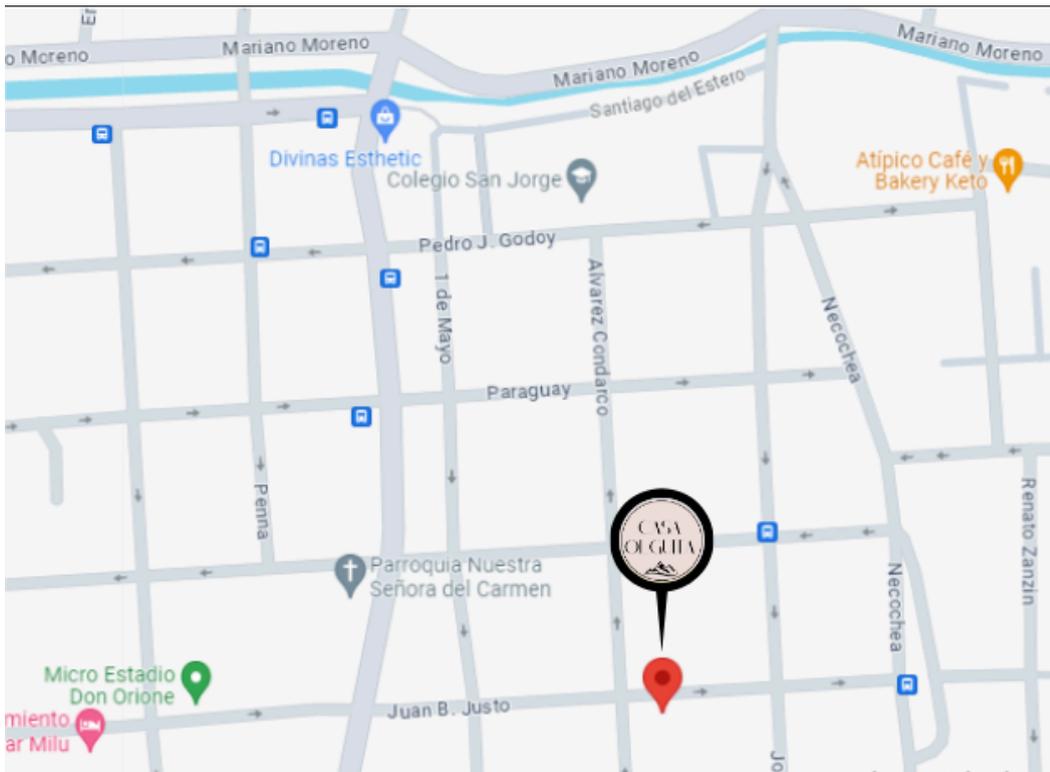


Figura 10. Ubicación geográfica. Recuperado de Google Maps, [Casa Olquita](#)

Existen distintos tipos de canales de distribución:

- *Canal directo*: también llamado canal de marketing directo, ya que el fabricante vende directamente a su consumidor final, es decir no existe ningún intermediario.
- *Canal indirecto*: están formados por uno o más intermediarios.

Casa Olquita utilizará ambos tipos de canales para alcanzar una mayor cobertura del mercado. Los canales directos serán a través del contacto inmediato a los dueños mediante el número de teléfono el cual se encuentra publicado en el perfil de Google My Business (Google mi negocio). El mismo es una herramienta de Google que permite a las empresas crear un perfil con sus datos principales (breve descripción del negocio, ubicación, número de teléfono, mail, horarios disponibles, etc), ayudando a gestionar su presencia en internet para que a la hora de realizar una búsqueda aparezca el perfil, y de esta forma los clientes potenciales pueden contactarse directamente con los dueños.

También otro tipo de canal directo a emplear será a través de las redes sociales y de una página web. La misma tendrá fotos y toda la información y contactos necesarios para que



los clientes puedan ponerse en contacto de manera inmediata para coordinar una reserva. Las redes sociales no solo permitirán dar a conocer el alojamiento y llegar a más clientes potenciales, sino también que los mismos puedan ponerse directamente en contacto para consultar disponibilidad y cualquier inquietud, y así poder realizar una reserva.

Como canales indirectos se utilizarán las plataformas de Booking y Airbnb, las cuales actuarán como intermediarios ya que a través del sitio web de dicha plataforma los clientes interesados podrán realizar una reserva para luego ponerse en contacto con los propietarios.

5. 2. 4. Promoción

Son las actividades de comunicación para dar a conocer los productos o servicios de la empresa, y que persuaden a los potenciales clientes a comprarlos. Para la mezcla de promoción se pueden utilizar dos estrategias: la estrategia de empuje y la estrategia de atracción. La estrategia de empuje requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar o impulsar el producto a través de los canales de marketing hacia el consumidor final.

En la estrategia de atracción las actividades de marketing se dirigen hacia los consumidores finales para motivarlos a que compren el producto o servicio. Esta es la estrategia en la que se hará especial énfasis ya que principalmente daremos a conocer Casa Olguita a los viajeros mediante el uso de la publicidad. Además, también se debe considerar la etapa del ciclo de vida del producto, ya que el emprendimiento se encuentra en la etapa de nacimiento por lo que es necesario desarrollar una buena estrategia de comunicación para darlo a conocer.

a) Publicidad

Es toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, productos o servicios. Tiene tres características principales:

- *Influencia*: posibilidad de repetir un mensaje varias veces.
- *Expresividad amplificada*: los productos o servicios pueden destacarse a través del uso creativo de la expresión, sonido y color.
- *Impersonalidad*: la publicidad es un monólogo con el público meta, por lo que este no se siente obligado a responder.



El emprendimiento realizará campañas de publicidad a través de Google Ads²⁰ y Social ads²¹. Cada día se realizan millones de búsquedas sobre distintos productos y servicios. Debido a esto los motores de búsqueda juegan un papel muy importante en los procesos de compra, por lo que estar presente entre los primeros resultados es clave para un buen posicionamiento del negocio, y de esta forma potenciar las ventas.

El SEA, por sus siglas en inglés, search engine advertising, en español: publicidad en buscadores, consiste en acciones destinadas a crear y optimizar anuncios que aparecen en los resultados de los buscadores o motores de buscadores. Algunas de las ventajas son las siguientes:

- Captar a los clientes potenciales en el momento adecuado ya que los resultados se presentan según las palabras claves que se han utilizado al realizar la búsqueda.
- Resultados rápidos: se logra una gran visibilidad en los principales buscadores en poco tiempo.
- Altas tasas de conversión: si el anuncio es relevante y atractivo, llamará la atención de los futuros consumidores por lo que aumentará la tasa de clicks sobre el anuncio y por lo tanto mayor la posibilidad de adquirir el servicio.
- Medición del retorno de la inversión: los resultados de las campañas publicitarias pueden medirse fácilmente debido a las utilidades y gran cantidad de métricas que ofrecen las plataformas SEA.
- Ajustar las campañas en tiempo real: es posible evaluar el rendimiento de la campaña a medida que se desarrolla para así realizar los ajustes que sean necesarios y optimizarla obteniendo mejores resultados.

Para realizar las campañas publicitarias primero debemos tener en cuenta el objetivo que queremos lograr con la campaña de anuncios. A la hora de desarrollar una campaña existen distintos objetivos que podemos elegir, como ventas, consideración de marca, tráfico, entre otros. Para el caso de análisis, el objetivo de *consideración y reconocimiento* de la marca es el más adecuado ya que se trata de un emprendimiento nuevo en el mercado.

Luego debemos segmentar a la audiencia a la cual nos queremos dirigir, según sus características demográficas, intereses, hábitos. Para el análisis se consideran estas

²⁰ Google Ads: es el programa de publicidad en línea de Google, permite crear anuncios en línea para llegar a las personas en el momento exacto en el que se interesan por un producto y/o servicio.

²¹ Social Ads: es la publicidad paga en las redes sociales, tales como Facebook, Instagram, Twitter, TikTok.



características: personas que habiten en Argentina, u otros países, principalmente de Latinoamérica, y que posean entre 20 y 45 años. Sus intereses son viajar, pasear, conocer el interior del país, las montañas, bodegas, descansar, disfrutar de la naturaleza y de un buen vino.

Otro paso muy importante en el desarrollo de la campaña, es la elección de palabras claves. Las palabras claves son aquellas que los clientes ingresarán al realizar una búsqueda con el objetivo de encontrar información al respecto²². Para su elección se utilizará la herramienta gratuita de Google, Google Keyword Planner (Planificador de palabras claves), la cual permite hacer un estudio de las principales palabras clave que la audiencia utiliza a la hora de realizar una búsqueda. Las palabras claves elegidas serán: *casa vacacional, alquiler temporario, Mendoza, comodidad, cercanía al centro y principales atracciones turísticas, montaña, naturaleza, bodegas, vino, descanso, y tranquilidad.*

Finalmente se deben medir y controlar las métricas para poder optimizar la campaña y alcanzar los resultados deseados. Una métrica es un elemento cuantificable que se obtiene a partir de una herramienta de medición para analizar el rendimiento de una determinada acción o proceso. Se expresan en unidades o porcentajes²³.

Algunas de las métricas relevantes a medir serán las siguientes:

- *Impresiones*: es la cantidad de veces que el anuncio se muestra a las personas, por lo tanto es un buen indicador para saber si la campaña de anuncios está funcionando adecuadamente según como fue programada, y si está siendo mostrada a las personas interesadas.
- *Clicks*: es la cantidad de veces que se hace click sobre el anuncio, sin embargo para un mejor análisis de la medición de la métrica es conveniente combinarla con el CPC, costo por click que se detalla a continuación.
- *CPC*: es el costo promedio de cada click. Inicialmente se fija el costo máximo al que se está dispuesto a pagar por un click.

²² Cyberclick. (29 de junio de 2022). *SEA o Search Engine Advertising. ¿Qué es y cómo funciona?* [https://www.cyberclick.es/numerical-blog/sea-o-search-engine-advertising-que-es-y-como-funciona#:~:text=El%20Search%20Engine%20Advertising%20\(SEA\)%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado%20%E2%80%9Cpublicidad.de%20los%20motores%20de%20b%C3%BAqueda](https://www.cyberclick.es/numerical-blog/sea-o-search-engine-advertising-que-es-y-como-funciona#:~:text=El%20Search%20Engine%20Advertising%20(SEA)%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado%20%E2%80%9Cpublicidad.de%20los%20motores%20de%20b%C3%BAqueda).

²³ Ambit. (25 de febrero de 2020). *Definición y diferencias de KPI y métricas.* <https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-y-diferencias-de-kpi-y-m%C3%A9tricas>



- *Conversiones*: una conversión es la realización de una acción específica que se indica, por lo tanto de la cantidad de personas que hicieron click en el anuncio, la conversión es la realización efectiva de la acción que se especificó, por ejemplo “seguinos”, “completá el formulario”, etc.

b) Promoción de Ventas

Las herramientas utilizadas son cupones de descuento, premios; para generar respuestas más rápidas por parte de los compradores. Posee tres características:

- Comunicación: atraer la atención.
- Incentivo: algún tipo de beneficio que agrega valor al consumidor.
- Invitación: estímulo para realizar la transacción en el momento.

Esta estrategia también se utilizará en ciertos momentos del año, como por ejemplo en las épocas donde la temporada es baja por lo que las reservas son escasas o nulas. Para incentivar las ventas se ofrecerán descuentos y precios especiales si la estadía tiene una duración de dos noches o más. También ya se mencionó, se ofrecerá el 5% de descuento si el cliente ya se ha alojado anteriormente en Casa Olguita.

Asimismo si se realiza una reserva de forma anticipada dentro de un periodo no mayor al mes, y se abona el valor total de la estadía, se realizará un descuento fijando el precio.

c) Relaciones Públicas

Es el establecimiento de buenas relaciones con el público en general para la creación de una buena imagen y conseguir más clientes. Para ello participará en distintos eventos relacionados al turismo que se realicen en el Ente de Turismo de la provincia de Mendoza, para promocionar al emprendimiento y así obtener más visibilidad y nuevos clientes.

d) Marketing Digital

Con un crecimiento exponencial de usuarios que pasan cada vez más tiempo en las redes sociales²⁴ y además con el surgimiento de nuevas plataformas de generación de demanda,

²⁴ Redes Sociales: son plataformas digitales formadas por comunidades de individuos con intereses, actividades y relaciones en común. Permiten el contacto entre personas para formar comunidades e intercambiar información. Concepto. (19 de Noviembre de 2023). Redes Sociales. <https://concepto.de/redes-sociales/>



resulta de suma importancia desarrollar una estrategia digital para establecer presencia en las redes sociales. El marketing digital es el conjunto y la implementación de técnicas y estrategias para promover una marca ya sea comercial o persona a través del internet. Tener una buena estrategia de marketing digital permitirá medir los resultados de forma más fácil y en tiempo real, es por ello que se abordará toda la estrategia de marketing digital a desarrollar para el emprendimiento.

Redes Sociales

Existen dos tipos de redes sociales:

- *Redes sociales horizontales o genéricas*: no tienen una temática determinada, sino que están compuestas por todo tipo de usuarios con distintos intereses. Suelen ser redes de entretenimiento, o de información; tales como facebook, Instagram y Twitter.
- *Redes sociales Verticales*: a diferencia de la anterior, si hay una temática definida por lo que sus usuarios comparten intereses en común, como por ejemplo LinkedIn para aquellos que están en el ámbito laboral.

Las redes sociales en general sirven para comunicar, entretener, informar, compartir, mantenerse en contacto y también como un medio para vender y comprar. A su vez poseen múltiples ventajas como el hecho de que funcionan en tiempo real; los usuarios se comunican entre sí de forma inmediata al igual que la información que se comparte, permiten la comunicación desde cualquier parte del mundo, y son masivas, es decir el contenido puede viralizarse si es publicado de manera correcta e investigando previamente al algoritmo de la plataforma para utilizarlo a favor. ²⁵

Por lo tanto las redes sociales son un medio excelente para dar a conocer un negocio nuevo, otorgándole una gran visibilidad y alcance, crear una comunidad para empatizar con el público objetivo para que más adelante se decidan por adquirir el servicio, y se conviertan así en clientes. Entonces la elección de la correcta red social para presentar el negocio no es una tarea que deba tomarse a la ligera ya que primero se debe analizar y evaluar en qué medio digital se encuentran los clientes potenciales del emprendimiento.

Como ya se mencionó previamente la casa estará registrada en la plataforma de Booking, y además se utilizarán las siguientes redes sociales: facebook, Instagram y TikTok. La

²⁵ Concepto. (19 de Noviembre de 2023). Redes Sociales. <https://concepto.de/redes-sociales/>

elección de esas plataformas se realizó teniendo en cuenta que el público objetivo abarca un rango etario de 20 a 45 años, por lo que es poco probable que todas las personas se encuentren en la misma red. Por eso la importancia en este caso de estar presentes en distintas redes sociales, ya que Instagram y Tik Tok están orientados principalmente a un público más joven a diferencia de Facebook.

Tener presencia en esas redes sociales asegurará un mayor alcance para llegar a más clientes potenciales, y generar más tráfico a la página web y a la plataforma Booking. A su vez brindará seguridad y confianza de que el alojamiento existe y es real, ya que actualmente cada vez hay más cantidad de estafas donde se falsifican las fotos y la ubicación del alojamiento con el fin de engañar a los clientes y quitarles su dinero.

Competencia

Es importante analizar la competencia, práctica llamada benchmarking en inglés; en los medios digitales para poder diferenciarse de ella, observar que es lo que funciona en el mercado según los algoritmos de las plataformas, y también para decidir qué estrategias funcionan para aplicarlas para lograr los objetivos. También será de gran importancia tener bien optimizados los perfiles de las redes sociales y de la principal plataforma de reservas online, es decir Booking. Optimizar los perfiles significa que el perfil esté bien completo y con toda la información necesaria y clara para que los clientes puedan orientarse fácilmente.

La competencia puede ser directa o de primer grado e indirecta o de segundo grado.

- *Competencia directa*: opera en el mismo mercado y utilizan los mismos canales de distribución, ofrecen los mismos productos o servicios o muy parecidos orientándose al mismo segmento de clientes potenciales. Todos los departamentos y/o casas vacacionales, hostels, y cabañas, forman parte de la competencia directa.
- *Competencia indirecta*: los productos son sustitutos, es decir son aquellos productos que en una determinada situación y momento específico satisfacen la misma necesidad ante la ausencia del producto original en el que en primera instancia se pensó en consumir o utilizar. Como competencia indirecta podemos nombrar a los Hoteles y a los campings, ya que tanto uno como el otro se orientan a distintos segmentos de clientes, principalmente de distinto nivel económico y que buscan otro nivel de comodidad.



Se debe investigar la historia, el recorrido de la marca a lo largo del tiempo, la atención al cliente, los canales de comunicación, el marketing en general en redes sociales; redes sociales en las cuales tiene presencia, el contenido publicado, las métricas, el sitio web, los anuncios publicitarios, y su reputación en las redes. Para ello se utilizarán distintas herramientas digitales que analizan los principales indicadores de los canales de las redes sociales de la competencia, tales como: SocialGest, Not just analytics, Semrush, HubSpot, entre otras.

Objetivos

Se definieron tres objetivos específicos para la estrategia de marketing digital. Para ello se utilizó la metodología SMART, la cual consiste en definir objetivos los cuales deben cumplir con las siguientes cinco características que corresponden a las iniciales en inglés.

1. *Específicos* (Specific): deben determinar de forma clara y detallada qué es lo que se quiere lograr.
2. *Medibles* (Measurable): deben poder medirse para verificar si el objetivo se está cumpliendo adecuadamente.
3. *Alcanzables* (Achievable): deben ser posibles de cumplirse.
4. Relevante (Relevant): el objetivo debe ser práctico y contribuir al crecimiento del negocio.
5. *Tiempo* (Time): se debe establecer un plazo de tiempo, es decir una fecha límite para el cumplimiento de los objetivos.



Figura 11. Objetivos SMART. Recuperado de: <https://d-india.com/blog/objetivos-smart-mejorar-tu-rendimiento/>



Los objetivos definidos para la estrategia de marketing digital de CasaOlguita son los siguientes:

1. Crear una página web propia y aumentar en un 10% el tráfico a la página dentro de un plazo de 60 días.
2. Aumentar la cantidad de seguidores en Instagram en un 50%, durante los próximos 30 días, utilizando una estrategia de contenido de valor y de reels.
3. Incrementar las ventas (reservas efectivas), en un 30%, dentro de los próximos 45 días, mediante la realización de campañas publicitarias con una inversión de 50 dólares.

Métricas y KPIs

Para cada objetivo se definieron las siguientes métricas y KPIs a analizar. Los KPIs son los indicadores clave de rendimiento y sirven para monitorear si se están cumpliendo los objetivos propuestos y poder realizar los ajustes que sean necesarios.

Objetivo 1

Métricas

- *Número de visitas a la página web*: la cantidad de usuarios que ingresan al sitio web
- *Tiempo de permanencia en la web*: es el tiempo en el que los usuarios demoran en explorar la página. web o realizar alguna acción específica.
- *Conversiones*: cantidad de veces que se realiza una acción en concreto.

KPI

- *Tasa de rebote*: sesiones de una páginas / todas las sesiones
Se da cuando el usuario llega al sitio web web pero no realiza ninguna acción y simplemente la cierra). También dependerá de la cantidad de páginas por las que esté compuesto el sitio web, si posee una sola página principal es normal que el porcentaje de rebote sea bajo.

Objetivo 2

Métricas

- *Seguidores*: es la cantidad de personas que siguen a un perfil en las redes sociales.



- *Me gusta* (likes): acción de dar me gusta a un post, una publicación, o un video que fue publicado en las redes sociales
- *Alcance del perfil*: cantidad de cuentas alcanzadas mediante publicaciones, historias, reels, o videos subidos al perfil.
- *Comentarios*: son los mensajes que los usuarios dejan en las publicaciones realizadas.
- *Guardados*: algunas redes sociales, como Instagram y TikTok dan la posibilidad de guardar un post que contiene información relevante para luego poder encontrarlo más fácilmente.
- *Compartidos*: es la cantidad de veces que un post fue reenviado a otros usuarios por un seguidor.

KPI

- *Tasa de Crecimiento del público* = $\text{Nuevos seguidores} / \text{Total de seguidores}$

Objetivo 3

Métricas

- *Número de clics*: la cantidad de veces en total en las que se hace click sobre un anuncio de una campaña publicitaria.
- *Número de impresiones*: es la frecuencia con la que se visualiza cada anuncio, es decir es la cantidad de veces que el anuncio se muestra a los usuarios.
- *Conversiones*: el número de veces en el que se produce una acción específica que se ha propuesto para el usuario.

KPIs

- *Tasa de costo por click*. CPC: $\text{costo total} / \text{número de clicks}$
Es el costo por cada vez que se realiza click en el anuncio.
- *Retorno de la inversión*. ROI: $(\text{Ganancia} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$
Indica cuánto dinero se ganó o perdió con las inversiones que se realizaron en publicidad.

Público Objetivo

Para desarrollar una estrategia de marketing digital es necesario saber a quién nos estamos dirigiendo, por ello la importancia de definir correctamente el público objetivo. Las características son las siguientes:



- *Género*: interesados en viajar y en conocer lugares nuevos, independiente del género.
- *Rango etario*: 25- 40 años, jóvenes y adultos, grupos de amigos, parejas, o familias.
- *Ubicación geográfica*: principalmente son residentes del territorio argentino, también personas de otros países tanto limítrofes como no limítrofes.
- *Formación educativa*: secundario completo, terciarios o universitarios que les permitan tener un trabajo en relación de dependencia o autónomo con ingresos mensuales
- *Poder adquisitivo*: Poseen un sueldo promedio argentino de aproximadamente \$700.000 pesos mensuales para empleados de comercio. (Mayo, 2024).²⁶
- *Hábitos de consumo*: realizar actividades y estar al aire libre, disfrutar de la naturaleza, conocer nuevas ciudades, aprovechar los feriados y fin de semana largos, y vacaciones para desconectar de la rutina y viajar por el país.
- *Hábitos digitales*: Utiliza las redes sociales para entretenimiento, y para averiguar nuevas actividades, excursiones, y promociones de viaje y alojamientos.
- *Importancia del producto y frecuencia de compra*: si lo es a la hora de viajar si lo que se busca es descansar en un lugar cómodo, tranquilo y no se cuenta con un presupuesto muy holgado.
- *Compromiso con la marca*: la conoce a través de búsquedas de internet, de las redes sociales, y también a mediante recomendaciones de clientes que ya se hayan hospedado y recomienden el alojamiento por su experiencia.

Canales digitales

Los canales elegidos son: Facebook, Instagram y Tik Tok. Según el rango etario que va de los 20 a 45 años aproximadamente, una parte estará más presente en la red social de Facebook, y la otra en las redes sociales de Instagram y TikTok.

²⁶ Infobae. (14 de Mayo de 2024). Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2024/05/02/empleados-de-comercio-cuanto-cobrarán-en-mayo-categoría-por-categoría/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20el%20sueldo%20b%C3%A1sico,%24756%20mil%20pesos%2C%20con%20presentismo.>

Estrategias

Existen dos tipos de estrategias: SEO Y SEA como se mencionó anteriormente. Se utilizarán ambas estrategias aunque la primera permitirá obtener resultados más rápido a través de Google Ads como ya se amplió previamente en el apartado de publicidad.

Una vez elaborada la página web será importante desarrollar una buena estrategia SEO. Esta estrategia SEO (Search Engine Optimization), es la optimización de los motores de búsqueda de forma orgánica es decir natural sin pagar publicidad. Existen dos tipos de posicionamiento web, SEO on page y SEO off page.²⁷

El *SEO on page* o también llamado *on site* se refiere a todas las optimizaciones que se pueden realizar en la página web para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda. Algunos factores internos a tener en cuenta para la optimización son las imágenes, los títulos, el uso de palabras clave, enlaces, la calidad del contenido, la velocidad de carga. Optimizar dichos elementos no solo atraerá más tráfico al sitio web, sino también mejorará la experiencia del usuario.

Cabe destacar que el sitio web debe estar correctamente indexado, es decir que la web pueda encontrarse en el buscador de Google mediante una búsqueda con su correspondiente URL (Uniform Resource Locators), que es la dirección web de un recurso de internet, en este caso de una página web.

El *SEO off page* hace referencia a todas las acciones de optimización que se realizan en webs externas, es decir a través de enlaces externos y no en la página web propia. Para ello se deberá definir una estrategia de contenidos a través de podcasts, infografías, contenido en las redes sociales para llevar tráfico a la página web. Las redes sociales son un gran aliado para trabajar el posicionamiento de la marca y generar una gran cantidad de tráfico a la web de forma orgánica.

²⁷ Meijomil, S. (16 de mayo de 2022). *Posicionamiento web o SEO: cómo posicionar tu página web en Google en 9 pasos*. INBOUNDCYCLE. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-posicionar-mi-web-5-pasos-para-ser-top-1-en-google>



Como conclusión resulta de suma importancia trabajar el SEO para lograr no solo más tráfico sino también, satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores desde el momento en que realizan la primera búsqueda en los motores de búsqueda.

Plan de Contingencia

El hecho de estar presente en las redes sociales lleva a elaborar un plan de contingencia para estar preparados ante cualquier eventualidad. Las redes sociales tienen un gran impacto positivo y un rápido poder de viralización, esto es muy beneficioso para los aspectos positivos de la marca, pero también puede ser muy perjudicial para eventos no tan positivos, como es el caso de quejas y comentarios negativos que los clientes puedan publicar en las redes sociales sobre su experiencia. Por ello la importancia de estar preparados y tener un plan sobre cómo reaccionar ante estas situaciones, ya que pueden viralizarse y en el caso de no actuar rápidamente y de manera adecuada, puede traer consecuencias enormes para la reputación de la marca y del negocio. Es muy importante cuidar esta reputación, ya que tener una buena reputación es indicador de que los clientes perciben de forma positiva a la marca y están contentos con ella.

Para gestionar correctamente una crisis deben realizar las siguientes acciones:

- Investigar la profundidad del problema para analizar qué tan grave es la situación y cuál será el impacto en la marca.
- Activar un comité, cada persona debe tener una tarea asignada.
- Activar el manual de crisis, aplicarlo de forma correcta y también de manera flexible ya que dependiendo de la situación puede haber leves cambios.
- Definir el canal de comunicación, variará según la situación específica, y la necesidad de la marca y del afectado.
- Medir el impacto, luego de la crisis es conveniente evaluar cuál fue el impacto y las consecuencias.

El plan de contingencia deberá tener un objetivo y pasos muy definidos a seguir. El objetivo del mismo será gestionar la contingencia de manera efectiva y profesional, garantizando la satisfacción del cliente y preservando la reputación de la marca. Los pasos a seguir serán los siguientes:

1. Respuesta inicial, la misma debe ser rápida dentro del lapso de las 24 horas, y pedir disculpas por lo sucedido.



2. Comprensión, pedir detalles específicos para entender perfectamente la situación.
3. Explicación y acciones correctivas, explicar las posibles causas del acontecimiento, siempre enviando culpar al usuario. También, informar al cliente sobre las medidas que se tomarán de forma inmediata para abordar el problema.
4. Acciones compensatorias, brindar unas disculpas nuevamente de manera pública lamentando los inconvenientes causados. Y para compensar al afectado ofrecerle algún tipo de acción compensatoria, como un reembolso parcial del costo total.

Reportería

Como afirmó el físico y matemático William Thomson Kelvin, físico y matemático británico (1824 - 1907), *«Lo que no está definido, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, siempre se degrada»*, se pone en evidencia la importancia de la medición ya que aquello que no se mide no se puede mejorar. Por lo tanto, debemos analizar los datos para obtener información relevante que permitan la elaboración de reportes para evaluar si los resultados están en la dirección correcta para el cumplimiento de los objetivos. Para comenzar se listan los objetivos, con sus respectivas métricas y KPIs.

Luego se utilizarán distintas herramientas para la recolección de datos tales como metricool. Socialgest, y Google Analytics. Por último, debemos elegir el tipo de reporte en el cual se plasmarán todos los datos obtenidos para obtener información valiosa, por ejemplo un tablero de control.

También se deberá elegir la periodicidad del mismo y la herramienta para su elaboración. Algunas herramientas que existen son Looker Studio, Supermetrics, Tableau entre otros.



6. Capítulo IV: Formulación de la estrategia

Hugo Ocaña en su libro *Dirección estratégica de Negocios* (2016), establece un conjunto de estrategias las cuales organiza en cinco niveles distintos.

6. 1. Estrategia Competitiva o de Negocios

Es la forma en la cual se entregará valor a través de las competencias (identidad), capacidades (diferencia), y habilidades (eficiencia). Incluye todas las acciones que va a desarrollar las empresa para establecer una ventaja competitiva única y superior con respecto a la competencia. Se debe desarrollar algún tipo de valor empresarial para los clientes que sea único y exclusivo de forma que constituya una ventaja competitiva que sea duradera, sostenible, y reconocible por el consumidor (Ocaña, H. 2016).

6. 1. 1. Matriz de la sensibilidad a la diferenciación marca/ precio

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA /PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca

Figura 12. Matriz de sensibilidad marca/precio. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios. (H. Ocaña, 2016).

Casa Olguita implementará una estrategia de precios ya que la sensibilidad al precio es alta y a la marca es baja debido a que no es tan conocida, por lo que los clientes buscarán el precio más bajo para determinadas comodidades, y establecer un precio competitivo será clave para ello.. Además, como se mencionó previamente la demanda es elástica por lo tanto ante una variación en el precio, la misma se verá muy afectada.



Posteriormente y a medida que la marca sea más reconocida por sus clientes será viable implementar una estrategia “marca/precio” para lograr la fidelización de ellos, y que en futuras ocasiones continúen eligiendo Casa Olguita al venir a Mendoza.

6. 1. 2. Matriz de las alternativas de Marketing

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
Número de Segmentos			

Figura 13. Matriz de las alternativas de Marketing. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios. (H. Ocaña, 2016).

La línea de productos se refiere a la cantidad de productos distintos que se ofrecen. Se define por su “amplitud” y su “profundidad”:

1. Línea poco profunda y muy ancha: gran surtido de productos pero con poca cantidad de cada uno de ellos.
2. Línea poco profunda y poco ancha: poco surtido de productos y pocos artículos.
3. Línea muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos.
4. Línea muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo producto.

La estrategia que aplica para el caso de estudio es la de *marketing diferenciado, especializado en productos* ya que la línea de productos es una; la propiedad es una sola, pero el número de segmentos es amplio, es decir existen distintos tipos de clientes en los que enfocarse, los cuales tendrán diferentes hábitos de consumo; como un público más joven, o uno de mayor edad con pareja e hijos.



6. 2. Estrategia de Posicionamiento Competitivo

Se determina cuál será la cuota o participación del mercado. Existen dos tipos de acciones para lograrla, y son las estrategias de defensa o las estrategias de ataque. A su vez, es necesario tener en cuenta los factores que son controlables por la empresa, es decir las fortalezas y debilidades; y aquellos que no, oportunidades y amenazas; para poder implementarlas. Esto se resume en el siguiente cuadro extraído del libro de Ocaña, H. (2016).

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

Figura 14. Estrategias según predominio de oportunidades - amenazas. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016).

Las **estrategias de ataque** son aquellas en las que predominan las fortalezas sobre las debilidades, y su objetivo es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado.

En las **estrategias de defensa**, predominan las debilidades por sobre las fortalezas, y de más está decir que si una empresa ataca debe haber otra que se defienda independientemente de su posición de liderazgo.

Para el caso de análisis, la estrategia de posicionamiento no puede ser aplicada ya que no se ha realizado el cálculo del valor empresario (V_e) en términos numéricos. El valor empresario es aquel que genera una ventaja competitiva superior, y es igual al factor de individuación (f_i) multiplicado por la diferencia entre el factor de diferenciación (f_d) menos el factor de optimización (f_o). Por lo tanto para obtener su valor se deben calcular previamente estos factores.



6. 3. Estrategia de Crecimiento

El propósito de esta estrategia es la expansión del negocio. Para ello se utiliza la matriz de Ansoff o de mercado/ producto (clientes/ producto).

Línea de Productos	Varias	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN
	Una	PENETRACIÓN DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Una	Varias
		Segmento de clientes	

Figura 15. Matriz de Ansoff. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016).

A partir de la matriz surgen las siguientes tres alternativas para crecer:

- *Intensivas*
- *Diversificación*
- *Integración*

Intensivas

El negocio se focaliza en aquellas oportunidades que todavía no han sido explotadas para lograr una mayor participación lo más rápidamente posible. Se puede llevar a cabo a través de las siguientes tres acciones estratégicas:

1. *Penetración de mercados*, el objetivo es aumentar la cuota de mercado aumentando las ventas pero sin incorporar nuevos segmentos. Existen varias opciones como desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquisición de mercados, defensa de una posición de mercados, y la racionalización del mercado.



2. *Desarrollo de productos*, significa aumentar la participación de mercado comercializando nuevos productos a los mismos clientes actuales. Para ello es necesario ampliar la gama de productos, adicionar nuevas características, rejuvenecimiento de una línea de productos, mejorar la calidad, y la adquisición de una gama de productos nuevos.
3. *Desarrollo de clientes*, consiste en aumentar la participación a través de la llegada de nuevos segmentos de clientes. Las acciones a tomar son: incurrir en nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico, nuevos circuitos de distribución, y la expansión geográfica incorporando nuevas regiones,

Diversificación

Para esta estrategia, un grupo de empresas se constituye en UEN, es decir como unidades organizativas independientes incursionando en distintos tipos de negocios. Esto se debe a que los productos y clientes actuales ofrecen pocas oportunidades. La diversificación puede ser de dos tipos:

- *Diversificación relacionada*: se produce una sinergia entre dos o más empresas dentro del mismo sector de negocios para potenciarse entre sí.
- *Diversificación no relacionada*: las empresas no tienen nada que ver entre sí respecto al sector de negocio, ni comercialmente ni tecnológicamente.

Integración

Esta estrategia tiene que ver con la posibilidad de adquirir control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Existen tres tipos de integración:

- *Integración hacia atrás*: dentro del canal de distribución la empresa integra a su sistema a un proveedor de algún insumo.
- *Integración hacia adelante*: una empresa proveedora se acerca a su cliente intermedio o final adquiriendo empresas que comercialicen el producto o servicio en cuestión.
- *Integración horizontal*: es la unión de dos o más empresas, las cuales se juntan para integrarse y desarrollar negocios conjuntos pertenecientes al mismo sector o relacionado.

La estrategia más adecuada para utilizar en Casa Olguita es la estrategia intensiva de penetración de mercados o de productos con el objetivo de en una primera instancia focalizarse en el segmento de clientes a nivel nacional, es decir de las distintas provincias del país; para luego incurrir en el mercado internacional. Para ello se deberá hacer una mejora en el servicio y también realizar distintas acciones promocionales como ya se ha mencionado previamente. Como mejora del alojamiento, se ofrecerán otros servicios complementarios como desayuno, servicios de transporte y traslado.

Más adelante también se podrá aplicar una estrategia de integración horizontal con alguna empresa de turismo, para beneficiarse mutuamente y así conseguir más clientes.

6. 4. Estrategia Organizacional

El crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. Está basada en los siguientes conceptos: desarrollo interno, adquisición o absorción, y alianzas o fusiones.

- *Desarrollo interno*: conocida como reestructuración, y consiste en focalizarse en los negocios actuales para lograr una mayor penetración del mercado.
- *Adquisición*: está asociada a las formas de crecimiento como la integrativa y la intensiva. El hecho de integrarse a otras empresas brinda multiplicidad de beneficios, como: ingresar rápidamente a nuevos negocios, adquirir conocimientos y experiencias, economías de escala más eficientes, reducción de costos.
- *Alianzas y fusiones*: es la cooperación de dos empresas entre sí. Pueden ser de tres tipos: alianzas complementarias, alianzas de integración conjunta, y alianzas de adición.

Como ya se ha mencionado, Casa Olguita utilizará una estrategia de alianza complementaria, es decir asociándose con una agencia de turismo. Entre ambas podrían realizar paquetes en conjunto por un precio más competitivo, donde Casa Olguita proveerá el alojamiento y la agencia ofrecerá sus distintas actividades y tours con sus respectivos traslados para realizar en la provincia durante la estadía.



6. 5. Estrategia Funcional

Se instrumentan las estrategias por áreas funcionales u operativas. Se pueden distinguir al menos cuatro estrategias funcionales básicas:

- *Estrategia de operaciones*: incluye acciones como información de fabricación, la capacidad instalada, la tecnología de los procesos, y la gestión de la calidad.
- *Estrategia de comercialización*: consiste en el análisis de mercado, la toma de decisiones sobre los productos, sobre la distribución, los precios y la comunicación.
- *Estrategia financiera*: crecimiento de las ventas, de los activos, medición de la rentabilidad, riesgo y costo de capital.
- *Estrategia de desarrollo organizacional*: selección, promoción, evaluación y asignación del personal.

Para el emprendimiento se implementarán las siguientes estrategias:

- *Operacionales*: se enfocará principalmente en la gestión de la calidad, ya que brindar un buen servicio y de calidad excelente, es esencial para garantizar que los clientes disfruten de una óptima estadía sin problema alguno, y a su vez para fidelizarlos y que más adelante al visitar la provincia nuevamente, vuelvan a ponerse en contacto con Casa Olquita.
- *Comercialización*: se hará énfasis principalmente en decisiones sobre el precio y la comunicación. Las decisiones sobre el precio se deben tomar siguiendo muy de cerca los precios de los principales competidores directos, y también analizando el contexto económico en el cual se encuentra el país. Además también ofrecer distintos descuentos y promociones según la época del año es una buena alternativa para conseguir más clientes.



7. Consideraciones finales

El objetivo principal de este trabajo fue desarrollar un plan de negocios, el cual incluye un plan de Marketing para el emprendimiento de una vivienda en alquiler temporario.

Cada año una gran cantidad de turistas visitan la provincia de Mendoza y muchos de ellos buscan opciones más económicas a la hora de elegir alojamiento. Por lo que el mercado de alquileres temporales ha estado en constante crecimiento durante los últimos años, y tal como se expuso, el análisis del sector resulta atractivo para la inserción del emprendimiento en el mismo. Sin embargo, al ser un emprendimiento nuevo y el mercado muy competitivo, resulta de suma importancia el desarrollo y la implementación de una correcta estrategia de marketing para darse a conocer y de esta forma conseguir más clientes. Cabe destacar que según la época del año el turismo en la provincia no es constante, es decir este fluctuará dependiendo si es temporada alta o baja, por lo que la cantidad de visitantes que se reciban será mayor o menor. Por ello también resulta esencial el desarrollo de una buena estrategia para fomentar las reservas y las ventas en los meses cuando la demanda sea menor.

Hoy en día las redes sociales han cobrado gran protagonismo a la hora de buscar información sobre un producto o servicio. Por lo que no solo es importante aparecer entre las primeras búsquedas de internet, sino también contar con un perfil activo y optimizado en las distintas redes sociales que se elijan para estar presente de acuerdo al público objetivo ya definido.

Existen dos alternativas para aparecer entre las primeras búsquedas, una es el SEO (Search Engine Optimization) a través de la realización de contenido orgánico, y la otra mediante el SEA (Search Engine Advertising), generando campañas de publicidades mediante tráfico pago. Para ello se debe tener una página web propia para poder implementar dichas estrategias para que ambas puedan potenciarse y así lograr mejores resultados.

La gestión de una red social no es una tarea que deba tomarse a la ligera sino que implica el desarrollo y la ejecución de toda una estrategia de marketing digital para generar una comunidad en las redes y de esta forma no solo conseguir más alcance sino también más clientes y una fidelización de los mismos a futuro. Además hoy en día las plataformas de generación de demanda, es decir las redes sociales cambian sus algoritmos cada vez más

seguido, por lo que resulta fundamental mantenerse al tanto de las nuevas actualizaciones y tendencias ya que pueden afectar considerablemente el desarrollo de las estrategias de marketing planteadas.

De más está destacar la importancia de ser constante a la hora de implementar el plan de negocio desarrollado en el presente trabajo con sus respectivas estrategias mencionadas. El éxito del negocio tanto en las redes sociales como a nivel general de rentabilidad, es una tarea en la que se debe trabajar día a día a pesar de que en un principio los resultados no sean los esperados, por ello la importancia de establecer una misión y clara desde el comienzo para saber siempre hacia dónde se dirige el negocio.

Se concluye finalmente que mediante la correcta implementación del plan de negocios y de marketing, el negocio logrará mayor reconocimiento y fidelización de sus clientes para tener éxito y ser rentable a futuro.



8. Bibliografía

Ocaña, H.R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)*. Editorial Dunken.

Jones, G.R. (2011). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5° edición). Editorial Pearson.

Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Editorial Deusto.

Sánchez Ortiz, L. (24 de mayo del 2021). *¿Qué es el modelo Canvas?* Rankia.
<https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

Kotler, P; Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11° edición). Editorial Pearson.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Kotler, P; Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14° edición). Editorial Pearson.

https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf

Freire, A. (2004). *Pasión por emprender*. Editorial Aguilar.

https://www.academia.edu/39970663/Andy_Freire

Organización Mundial de la Salud. *Glosario de términos de turismo*.
<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Ley N° 6.255. (2019). Regulación de la actividad de alquiler temporario turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Boletín Oficial, Argentina, Buenos Aires. 28 de Noviembre de 2019.

<https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/501695>

Ley N° 7.863. (2008). Propiedad de Alquiler Temporario (PAT). Mendoza, Agosto de 2008.



<https://www.mendoza.gov.ar/turismo/wp-content/uploads/sites/20/2018/08/Decreto-Reglamento-Ley-7863.-PAT.pdf>

INDEC. (Junio de 2023). *Turismo internacional*.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-55>

INDEC. (Septiembre de 2023). *Evolución de la distribución del Ingreso (EPH)*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_2trim23242FA297C4.pdf

INDEC. (Septiembre de 2023). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim23D62E32C3E6.pdf

INDEC. (Diciembre de 2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_24DBD5D8158C.pdf

Di Pace, D. (20 de Marzo de 2024). *Ingresos Argentina: El promedio mensual es US\$196 y hay personas que viven con sólo US\$1,97 por día*. Focus Market.

<https://focusmarket.com.ar/blog/ingresos-argentina-el-promedio-mensual-es-us196-y-hay-personas-que-viven-con-solo-us197-por-dia/#:~:text=Fuente%3A%20Focus%20Market,%242582%20y%20Brasil%20US%24941.>

Orozco, C. (23 de enero de 2023). *Rentabilidad*.

<https://guiadelempresario.com/administracion/planeacion/rentabilidad/>

García, I. (19 de septiembre de 2017). *Definición de viabilidad*.

<https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>

CEM. (Abril del 2023). *Informe de Alquileres temporarios en Argentina*

<http://estudiosmetropolitanos.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Alquileres-temporarios-en-Argentina-1.pdf>

Economía 3. (11 de Noviembre de 2023). *Generaciones*.

<https://economia3.com/generaciones-anos/>



Guevara, M. F. (2018). *Marcas y Brand Equity*. Cuadernillo para la Cátedra de Comercialización II. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.

Infobae. (23 de diciembre de 2023). Ya no rige la Ley de Alquileres: cómo serán los contratos desde hoy. <https://www.infobae.com/economia/2023/12/29/ya-no-rige-la-ley-de-alquileres-como-seran-los-contratos-desde-hoy/>

Cyberclick. (29 de junio de 2022). *SEA o Search Engine Advertising. ¿Qué es y cómo funciona?* [https://www.cyberclick.es/numerical-blog/sea-o-search-engine-advertising-que-es-y-como-funciona#:~:text=El%20Search%20Engine%20Advertising%20\(SEA\)%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado%20%E2%80%9Cpublicidad.de%20los%20motores%20de%20b%C3%BAsqueda.](https://www.cyberclick.es/numerical-blog/sea-o-search-engine-advertising-que-es-y-como-funciona#:~:text=El%20Search%20Engine%20Advertising%20(SEA)%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado%20%E2%80%9Cpublicidad.de%20los%20motores%20de%20b%C3%BAsqueda.)

Ambit. (25 de febrero de 2020). *Definición y diferencias de KPI y métricas*. <https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-y-diferencias-de-kpi-y-m%C3%A9tricas#:~:texto=Los%20KPI%20difieren%20de%20las.seguidas%20para%20conseguirlo%20est%C3%A1n%20funcionando.>

Meijomil, S. (16 de mayo de 2022). *Posicionamiento web o SEO: cómo posicionar tu página web en Google en 9 pasos*. INBOUNDCYCLE. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-posicionar-mi-web-5-pasos-para-ser-top-1-en-google>

Domingo, I. (30 de Noviembre de 2021). *SEO on page: ¿qué es?* INBOUNDCYCLE. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-seo-on-page>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

9. Anexos

Anexo 1

Encuesta de satisfacción al cliente



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

AYÚDANOS A MEJORAR

PROVINCIA/ NACIONALIDAD:

EDAD:

	NO MALO 1	2	QUIZÁS BUENO 3	4	SI EXCELENTE 5
Que te pareció el alojamiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación precio/calidad:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que te pareció la ubicación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se lo recomendarías a tus conocidos y/o familiares?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volverías en otra oportunidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otras recomendaciones:

.....

.....

.....

MUCHAS GRACIAS!

Te esperamos nuevamente!



Anexo 2

Variables de Nivel 1

VARIABLES de NIVEL 1	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	VALOR
Cientes						3,2
Tamaño de mercado	MEDIANO			X		4
Crecimiento del mercado	ALTO				X	5
Elasticidad de la demanda	BAJA		X			2
Propensión al consumo	MEDIA			X		4
Poder adquisitivo	BAJO		X			2
Costo de cambio a la competencia	BAJO		X			2
Demanda de condiciones de los clientes	BAJA			X		4
Cercanía geográfica	ALTA				X	5
Sensibilidad al precio	ALTA		X			2
Sensibilidad a la marca	BAJA		X			2
Empresa						3,43
Número de competidores importantes	ALTO		X			2
Homogeneidad de las empresas	ALTA		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	MEDIA			X		4
Concentración y equilibrio entre los competidores	BAJA				X	5
Crecimiento de la industria	ALTA				X	5
Costo de cambio	BAJO		X			2
Diferenciación del servicio	MEDIA			X		4
Competencia						4
Política de precios	MEDIA			X		4
						3,54

Variables de Nivel 2

VARIABLES de NIVEL 2	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	VALOR
Proveedores						4,50
Poder de negociación	BAJO			X		4
Número de proveedores importantes	ALTO				X	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	ALTA				X	5
Diferenciación de productos de los proveedores	MEDIA			X		4
Posibles nuevos ingresantes						3,67
Requerimientos de Capital	ALTO				X	4
Regulación de la industria	BAJA		X			2
Barreras geográficas	BAJA				X	5
Productos Sustitutos						1,50
Disponibilidad de sustitutos cercanos	ALTA		X			2
Costo de cambio para el usuario	BAJO	X				1
Actores Estatales y no estatales						4,00
Entes reguladores	MEDIO			X		4
						3,42

Variables de Nivel 3



VARIABLES de NIVEL 3	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	VALOR
Entorno económico						3,00
Inflación	ALTO	X				1
Nivel de ingreso de la población	MEDIO			X		4
Desempleo	BAJO			X		4
Entorno legal						2,00
Legislación y regulación gubernamental sobre el mercado	ALTO		X			2
Entorno político						1,00
Estabilidad política	BAJO	X				1
Entorno sociocultural						5,00
Estilo de vida	ALTO				X	5
						2,75

ATRACTIVO DEL SECTOR	3,24
-----------------------------	-------------



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza,

Sol Del Corso
Firma y aclaración

31162
Número de registro

39081582
DNI