



Licenciatura en Administración

“Plan de negocios para la creación de una App (aplicación móvil) dedicada a la búsqueda y contratación de personas para tareas del hogar”

Autor:

Valentina Luna

31206

Valentina1.luna@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor:

Mg. María Verónica Linares

Mendoza, 2024.



Resumen

En el presente trabajo de investigación he desarrollado un plan de negocios para una aplicación móvil enfocada en la prestación de servicios de limpieza y cuidados del hogar en la región del Gran Mendoza, Argentina. La propuesta busca ofrecer una solución tecnológica que conecte a familias y personas con profesionales de servicios domésticos, con el objetivo de satisfacer una creciente demanda y generar oportunidades laborales en el ámbito local, mientras se genera una sinergia entre ambos usuarios.

Se llevó a cabo un exhaustivo análisis estratégico, el cual incluyó la evaluación del mercado, un diagnóstico interno y externo de la empresa, así como un análisis PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, entre otros, que podrían influir en el desarrollo del negocio. También se realizó un análisis FODA, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para definir estrategias efectivas que permitan a la aplicación posicionarse en el mercado de servicios digitales.

El desarrollo del trabajo se sustentó en el análisis de datos secundarios, tales como estudios de mercado existentes y tendencias de la industria, complementados con proyecciones financieras basadas en estimaciones del comportamiento del consumidor y del mercado laboral, se utilizaron estadísticas de mercado y datos demográficos para fundamentar las decisiones estratégicas.

Para evaluar la viabilidad financiera de la aplicación, se desarrollaron modelos financieros que proyectaron los ingresos y gastos esperados, considerando variables como el tamaño del mercado, el precio de los servicios, y los costos de la aplicación. Este análisis permitió determinar la rentabilidad potencial de la aplicación, indicando que el modelo de negocio podría alcanzar un punto de equilibrio en un mediano plazo.

Las principales conclusiones indican que la aplicación presenta una fuerte ventaja competitiva gracias a su enfoque en la seguridad, la facilidad de uso y la accesibilidad. Se identificaron más oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades, destacando la aceptación creciente de las plataformas digitales y la disposición de la población joven a adoptar soluciones innovadoras para la gestión de tareas del hogar. La estructura de ingresos basada en comisiones por transacción proporciona una fuente de ingresos sostenible y escalable, alineada con tendencias actuales de consumo digital. En base a estos hallazgos, se recomienda avanzar con el desarrollo y lanzamiento de la aplicación, priorizando estrategias de marketing digital y alianzas locales para fortalecer la penetración en el mercado y asegurar una adopción rápida y eficaz por parte de los usuarios. El trabajo concluye que, dadas las condiciones actuales del mercado y la propuesta de valor única de la aplicación, la iniciativa posee un alto potencial de éxito.

Palabras claves: Aplicación móvil, servicios domésticos, economía colaborativa, innovación tecnológica, mercado objetivo, sostenibilidad financiera, diferenciación de servicios, accesibilidad.



Summary

In this research work, i have developed a business plan for a mobile application focused on the provision of cleaning and home care services in the region of Gran Mendoza, Argentina. The proposal seeks to offer a technological solution that connects families and individuals with domestic service professionals, with the aim of satisfying a growing demand and generating job opportunities in the local area, while generating synergy between both users.

A comprehensive strategic analysis was carried out, which included a market assessment, an internal and external diagnosis of the company, as well as a PESTEL analysis to identify political, economic, social and technological factors, among others, that could influence the development of the business. A SWOT analysis was also carried out, identifying strengths, opportunities, weaknesses and threats, in order to define effective strategies that allow the application to position itself in the digital services market.

The development of the work was based on the analysis of secondary data, such as existing market studies and industry trends, complemented with financial projections based on estimates of consumer behaviour and the labour market, market statistics and demographic data were used to inform strategic decisions.

To assess the financial viability of the app, financial models were developed that projected expected revenues and expenses, considering variables such as market size, price of services, and costs of the app. This analysis allowed determining the potential profitability of the application, indicating that the business model could break even in the medium term.

The main conclusions indicate that the application has a strong competitive advantage thanks to its focus on security, ease of use and accessibility. More opportunities and strengths were identified than threats and weaknesses, highlighting the growing acceptance of digital platforms and the willingness of the young population to adopt innovative solutions for household task management. The commission-based revenue structure per transaction provides a sustainable and scalable revenue stream, aligned with current digital consumption trends. Based on these findings, it is recommended to move forward with the development and launch of the app, prioritising digital marketing strategies and local partnerships to strengthen market penetration and ensure rapid and effective user adoption. The paper concludes that, given the current market conditions and the app's unique value proposition, the initiative has a high potential for success.

Keywords: Mobile application, domestic services, collaborative economy, technological innovation, target market, financial sustainability, service differentiation, accessibility.



Introducción

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

- 1.a. Plan de negocios
- 1.b. Diagnóstico Estratégico
 - b.1. Análisis externo de una empresa.
 - Análisis del Macroentorno.
 - Análisis del Microentorno.
 - b.2. Análisis interno de una organización
 - Las actividades de la cadena de valor
 - Cultura organizacional
- 1.c. Matriz FODA
- 1.d. Modelo de negocios
- 1.e. Niveles de formulación estratégica
 - Estrategia de Negocios o Competitiva
 - Estrategias de Posicionamiento
 - Estrategias de Crecimiento
 - Estrategias Organizacionales
 - Estrategias Funcionales
- 1.f. Design thinking
- 1.g. Empleo Doméstico
- 1.h. Economía Participativa

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- 2.a. Análisis externo.
 - 2.a.1. Análisis del Macroentorno
 - Factores Políticos
 - Factores Económicos
 - Factores Sociales
 - Factores Tecnológicos
 - Factores Legales
 - Factores Ambientales
 - 2.a.2. Análisis del Microentorno
 - Clientes
 - Proveedores
 - Nuevos ingresantes
 - Productos sustitutos
 - Competidores
- 2.b. Análisis interno.
- 2.c. Analisis FODA



CAPÍTULO 3: Descripción del Modelo de Negocios: Metodología Canvas

1. Segmento de mercado
2. Propuesta de Valor
3. Canales
4. Relación con los clientes
5. Flujo de Ingresos
6. Recursos Claves
7. Actividades Claves
8. Asociaciones Claves
9. Estructura de Costos

CAPÍTULO 4: Desarrollo y Diseño de Estrategias

- 4.a.Estrategias de Negocios o Competitivas
- 4.b.Estrategias de Posicionamiento
- 4.c.Estrategias de Crecimiento
- 4.d.Estrategias Organizacionales
- 4.e.Estrategias Funcionales

MARKETING Y VENTAS
OPERACIONES
RECURSOS HUMANOS
FINANCIERA

CAPÍTULO 5: Conclusiones y Recomendaciones

Anexos

Bibliografía



Introducción

En el actual entorno globalizado, donde los consumidores son cada vez más exigentes en sus decisiones de compra, es esencial reconocer que el éxito de un negocio no puede darse por sentado sin una planificación adecuada. Por lo tanto, antes de lanzarse al mercado, es crucial desarrollar un plan de negocio sólido. Este plan actúa como una hoja de ruta que proporciona una visión clara de los objetivos, estrategias y recursos necesarios para competir efectivamente en el mercado.

El plan de negocio no solo ayuda a definir la viabilidad de la idea empresarial, sino que también permite identificar y comprender a fondo el mercado objetivo, la competencia, las oportunidades y las amenazas. Al investigar y analizar estos aspectos, se pueden tomar decisiones más informadas, lo que reduce significativamente el riesgo de fracaso en el mercado elegido.

La economía participativa, es un concepto que ha cobrado relevancia en los últimos tiempos, representa una faceta fundamental de la dinámica socioeconómica contemporánea. En un mundo cada vez más interconectado y digitalizado, la participación activa de individuos en la generación y distribución de bienes y servicios se ha convertido en una fuerza transformadora. Según Balduzzi (2020)¹, la economía participativa se manifiesta a través de plataformas digitales donde usuarios ofrecen y adquieren bienes o servicios, creando una red de interacciones económicas descentralizadas y colaborativas.

Este fenómeno, analizado por diversos autores como Fernández y O'Farrell (2018) y Gauthier (2020), se fundamenta en la idea de compartir recursos, habilidades y conocimientos, impulsando la colaboración entre individuos y comunidades. En este contexto, las plataformas digitales actúan como facilitadoras de transacciones, proporcionando un espacio donde los usuarios pueden interactuar y realizar intercambios económicos de manera ágil y eficiente. Como señala Leonardo David Balduzzi en su artículo, estas plataformas operan bajo principios de descentralización, permitiendo un acceso abierto y democrático a su infraestructura digital. Además, promueven la compartición de recursos y habilidades entre los usuarios, aprovechando la tecnología digital como habilitador fundamental de estas interacciones. La retroalimentación y reputación en estas plataformas son vitales, ya que contribuyen a generar confianza y transparencia en las transacciones entre los usuarios.

Un gran desafío en estas plataformas es la generación de confianza, la cual en una economía colaborativa puede desarrollarse a través de la seguridad en el mismo sistema y del

¹ Balduzzi, L. D. (2020). El contrato de uso de plataforma digital: La estructura jurídica de los modelos de negocio de la economía colaborativa.



personal (Gruber, 2020). La seguridad y el éxito de una economía colaborativa dependen de varios factores cruciales, como una información precisa, la protección de la privacidad, la

gestión adecuada de los precios y el cumplimiento legal. Estos elementos son determinantes para garantizar la confianza y la satisfacción de los usuarios en las plataformas colaborativas.

Relacionado con el proyecto, el empleo doméstico en el Gran Mendoza se erige como un sector crucial tanto para los usuarios que demandan servicios de limpieza del hogar, cuidado de niños y animales, como para los trabajadores que encuentran en esta actividad una fuente de ingresos. La dinámica del empleo doméstico en esta región, al igual que en otras partes del país, presenta una serie de particularidades que influyen tanto en la demanda como en la oferta de servicios.

Por un lado, los usuarios buscan soluciones prácticas y confiables para la gestión de tareas domésticas, buscando garantizar la calidad y seguridad en los servicios contratados. Por otro lado, los trabajadores encuentran en el empleo doméstico una oportunidad laboral que, si bien ofrece flexibilidad, también conlleva desafíos como la estabilidad laboral y la equidad de género.

Es por ello que el objetivo general del presente trabajo es desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento de una aplicación móvil para abordar la necesidad de conectar a dos grupos de usuarios en la ciudad de Mendoza, Argentina: aquellos que requieren servicios de limpieza del hogar, cuidado de niños y cuidado de animales, y aquellos que desean ofrecer esos servicios como medio de trabajo. La plataforma actuará como intermediaria entre estos dos grupos, facilitando la contratación de servicios y la búsqueda de oportunidades laborales.

En virtud del objetivo planteo la siguiente hipótesis general: La realización de un plan de negocios permitirá obtener un mejor conocimiento del sector de negocios en el que se desea competir, proponer un modelo de negocios sostenible y saber sobre su rentabilidad de forma tal de que con esta información detallada, los emprendedores estarán en una posición mucho más sólida para tomar decisiones informadas sobre la inversión en el negocio, permitiendo minimizar la incertidumbre y maximizar las oportunidades.

Partiendo del objetivo general planteado y buscando probar si la hipótesis se cumple o no, se definen los objetivos específicos del presente trabajo:

- Realizar un diagnóstico del entorno del sector de negocios estudiado a través de un análisis detallado tanto del macroentorno como del microentorno, considerando factores como las 5 fuerzas de Porter y las regulaciones gubernamentales, las tendencias del mercado y la situación económica, tecnológica y social en general con el objetivo de poder identificar oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades actuales del emprendedor e identificar fortalezas y debilidades a desarrollar.



- Proponer un modelo de negocios y su respectivo plan de negocios que describa de manera precisa las bases sobre las cuales la empresa establecerá su modelo de negocio, ofrecerá sus servicios y capturará valor, a partir del diagnóstico realizado.



CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, me centraré en la definición de varios conceptos esenciales para el trabajo. Empezaré por aclarar qué implica un plan de negocio, seguido por la comprensión del diagnóstico del entorno del sector de negocios, así como el análisis del entorno (externo) como de aspectos internos de la empresa, concluyendo en la presentación del análisis FODA. También abordaré la definición del modelo de negocio (Modelo Canvas) , y explicaré la metodología Design Thinking.

1.a. Plan de negocios

Un plan de negocio es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que ofrece una hoja de ruta detallada para el lanzamiento, operación y crecimiento de una empresa. Se considera un documento estratégico que integra análisis, objetivos, estrategias y proyecciones financieras para orientar las acciones y decisiones de los emprendedores y líderes empresariales.

En otras palabras, los planes de negocios son herramientas diseñadas para ayudar a los emprendedores a estructurar y concretar sus ideas empresariales, proporcionándoles una guía clara y direccionamiento para aumentar las posibilidades de éxito de su empresa. Diferentes autores han desarrollado modelos de planes de negocios, delineando las secciones que estos deben contener y ofreciendo descripciones específicas de cada una. La planeación efectiva es fundamental para sustentar estos planes, ya que permite establecer una dirección clara para las ideas, conceptos y estrategias que se necesitan para alcanzar los objetivos organizacionales.

A continuación, se presentan algunos de estos modelos de planes de negocios junto con las definiciones particulares que cada autor proporciona.

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio.

Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.



- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

En lo fundamental, la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final. (Longenecker et al., 2001)².

Rodríguez (2001)³ Engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción. La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción.

Para Lambing y Kuehl(1998)⁴. “Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio”(p.136). Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos.

El plan también sirve para obtener financiamiento. “Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.” (Lambing y Kuehl, 1998, p.136)

Otra definición; “Plan para la Creación de Empresas” definiéndolo como una herramienta muy útil para alcanzar el éxito. Es un medio para comunicar las ideas de los emprendedores a otras personas, y da las bases fundamentales para concretarlas. Su redacción sencilla apoya su finalidad principal; que sea de fácil comprensión para todos. “Es una nueva forma de aprovechar, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo, generando una mayor participación y rendimientos adicionales, para todos los participantes.” (Anzola,1998, p.24)⁵.

Fleitman(2000)⁶. Dice, un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar

² Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2001). Administración de pequeñas empresas.

³ Alcaraz Rodríguez, R. (2001). El Emprendedor de Éxito.

⁴ Lambing, P., & Kuehl, C. (1998). Empresarios Pequeños y Medianos. Prentice-Hall.

⁵ Anzola S.(1998) De la idea a Tu Empresa Una guía para emprendedores 2ªed. México: Limusa Noriega editores.

⁶ FLEITMAN, JACK (2000) Paradigmas de la Cultura Empresarial (en línea)



metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de

presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

Luego, existen otros autores que no hablan en si de un plan de negocios, sino de la importancia de la planificación, específicamente de la planificación estratégica.

Kotler y Armstrong (2001)⁷ destacan la vital importancia de la planificación estratégica en el ámbito del marketing empresarial. Para ellos, la planificación estratégica es un proceso fundamental que guía las acciones de la empresa a largo plazo, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos y las demandas del mercado.

Este enfoque estratégico comienza con una comprensión profunda de las necesidades y deseos de los clientes, lo que proporciona la base para el desarrollo de estrategias efectivas. Para ello, es crucial realizar un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa, evaluando factores macroeconómicos, tendencias del mercado, la situación competitiva y los recursos internos disponibles.

La planificación estratégica también implica el establecimiento de objetivos y metas claras y alcanzables, que sirvan como guía para las acciones futuras de la empresa. Una vez establecidos dichos objetivos, Kotler y Armstrong enfatizan la importancia de desarrollar estrategias efectivas para alcanzarlos. Esto incluye identificar los segmentos de mercado objetivo, posicionar la marca de manera efectiva, desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente y diseñar un marketing mix coherente. Finalmente, se llega a la implementación y el control que ayudan a la empresa a asegurarse de que las estrategias se implementen de manera efectiva y monitorear constantemente el progreso hacia los objetivos establecidos.

1.b. Diagnóstico Estratégico

Michael Porter (2009)⁸ aborda el concepto de diagnóstico estratégico como un paso fundamental en el proceso de formulación de estrategias para las empresas. Porter sostiene

⁷ Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Principles of Marketing.

⁸ Porter, M. (2009). Ser Competitivo, Edición actualizada y aumentada. Barcelona: Deusto



que el diagnóstico estratégico es esencial para comprender la posición competitiva de una empresa en su industria y para identificar las acciones necesarias para mejorar su desempeño.

Porter señala que el diagnóstico estratégico implica analizar tanto el entorno externo como los recursos internos de la empresa. En cuanto al análisis del entorno externo, enfatiza la importancia de comprender las fuerzas competitivas que moldean la industria en la que opera la empresa. Estas fuerzas incluyen la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes en el mercado, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, y la amenaza de productos sustitutos. Al comprender estas fuerzas, las empresas pueden anticipar las oportunidades y amenazas que enfrentan en su entorno competitivo.

Además, destaca la importancia de realizar un análisis interno detallado de los recursos, capacidades y competencias de la empresa. Esto implica evaluar aspectos como la cadena de valor de la empresa, sus activos tangibles e intangibles, su estructura organizativa, su cultura corporativa y sus habilidades estratégicas. Al comprender sus fortalezas y debilidades internas, las empresas pueden identificar áreas donde pueden mejorar su desempeño y obtener una ventaja competitiva.

b.1. Análisis externo de una empresa.

Al analizar el entorno externo de una organización, es fundamental distinguir entre el microentorno y el macroentorno. Esta diferenciación permite comprender mejor las diversas fuerzas y factores que influyen en la empresa desde diferentes niveles y perspectivas. Tanto el microentorno como el macroentorno juegan un papel crucial en la formulación de estrategias y la toma de decisiones empresariales, y han sido conceptualizados por varios autores influyentes en el campo de la gestión y la estrategia empresarial. El objetivo de este análisis no sólo es estimar el grado de atractivo de dicho sector competitivamente hablando, sino de poder identificar posibles oportunidades y amenazas.

- Macroentorno: un poco menos específico, el análisis de orden nacional y/o global que rodea al sector bajo análisis en sí.
- Microentorno: podemos definirlo como el análisis del sector de negocios propiamente dicho en el cual compete la empresa.

Análisis del Macroentorno

Autores como Daft (2010)⁹ sugiere que el análisis del entorno implica examinar una variedad de factores externos que pueden impactar a la organización, tales como el entorno económico, político, social, tecnológico, legal y ecológico. Estos factores pueden presentar oportunidades

⁹ Daft, R.L. (2010) Organization Theory and Design. 10th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA.



para el crecimiento y el desarrollo, así como amenazas que podrían obstaculizar el éxito de la organización.

También conocido como el análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial y de la planificación estratégica para evaluar el entorno externo en el que opera una organización.

Entonces, los principales factores externos que pueden influir en una empresa son:

- Político: el análisis de factores políticos implica examinar el impacto de las políticas gubernamentales, regulaciones y estabilidad política en el entorno empresarial. Esto incluye considerar aspectos como la legislación laboral, fiscal y medioambiental, así como las políticas comerciales y de regulación del mercado.
- Económico: el análisis de factores económicos se centra en comprender las condiciones económicas locales, regionales o globales que pueden afectar a una organización. Esto implica evaluar variables como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el desempleo, el poder adquisitivo de los consumidores y las fluctuaciones del mercado financiero.
- Social: el análisis de factores sociales considera los cambios y las tendencias en la sociedad que pueden influir en el comportamiento del consumidor, las preferencias de compra y las expectativas sociales. Esto incluye aspectos como la demografía, la cultura, los valores, las actitudes y los estilos de vida de la población.
- Tecnológico: el análisis de factores tecnológicos se refiere a la evaluación de avances tecnológicos y su impacto en la industria y el mercado. Esto implica considerar aspectos como la innovación, la adopción de nuevas tecnologías, la investigación y el desarrollo, así como la automatización y la digitalización de procesos.
- Legal: este aspecto considera el marco legal en el que opera la empresa, incluyendo leyes laborales, regulaciones medioambientales, normativas de competencia, leyes de protección al consumidor, y cualquier otro aspecto legal relevante para la actividad empresarial.
- Ecológico: estos factores se centran en el entorno natural y en cómo las actividades de la empresa pueden afectar al medio ambiente. Esto incluye consideraciones como el cambio climático, la sostenibilidad, la gestión de residuos, el uso de recursos naturales y la responsabilidad ambiental corporativa.

En términos de ventajas, este análisis proporciona una comprensión integral del entorno externo, lo que permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y cambiante.



Análisis del Microentorno

Existen diversas formas de realizar este análisis. Una forma común es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Las "Cinco Fuerzas de Porter" es un marco conceptual propuesto por Michael Porter en su libro "Estrategia Competitiva", que se utiliza para analizar el entorno competitivo de una industria y evaluar la atracción y rentabilidad potencial de ingresar a ella.

Estas cinco fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores existentes: representa la intensidad de la competencia entre las empresas que operan en la misma industria. Factores como el número y tamaño de los competidores, la tasa de crecimiento del mercado, la diferenciación de productos y los costos fijos pueden influir en la rivalidad entre competidores.
- Amenaza de nuevos entrantes: se refiere a la probabilidad de que nuevos competidores ingresen al sector de negocios y compitan con las empresas existentes. Factores como las barreras de entrada, la economía de escala, la lealtad de los clientes, las regulaciones gubernamentales y las inversiones en tecnología pueden determinar la amenaza de nuevos entrantes.
- Poder de negociación de los proveedores: indica la capacidad de los proveedores para influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de los insumos necesarios para la producción. El poder de negociación de los proveedores puede estar determinado por la concentración de proveedores, la disponibilidad de sustitutos, la importancia de los insumos y la diferenciación de productos.
- Poder de negociación de los clientes: se refiere a la capacidad de los clientes para influir en los precios, la calidad y las condiciones de compra de los productos o servicios ofrecidos por las empresas. Puede estar influenciado por la concentración de clientes, la disponibilidad de productos sustitutos, la importancia del producto para el cliente y la diferenciación del producto.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: representa la probabilidad de que los productos o servicios alternativos satisfagan las necesidades de los clientes y sustituyan a los productos o servicios existentes en la industria. La amenaza de productos o servicios sustitutos puede estar influenciada por la disponibilidad de alternativas, la diferencia de precios, la calidad y el desempeño del producto.

b.2. Análisis interno de una organización



Las organizaciones deben realizar igualmente un diagnóstico de sus recursos, partiendo de la premisa de que toda empresa posee fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales es

esencial la definición clara de estos elementos, ya que los mismos están bajo el control de la gerencia y, como tal, deben ser manejados de manera adecuada (David, 2003)¹⁰.

Considerando que, el análisis de los factores internos permitirá determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa, respecto a sus competidores y, a partir de ellos, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, entonces, el conocimiento y dominio de las fortalezas de la organización demostrarán su superioridad frente a los competidores ya que se establecerán como ventajas competitivas

La cadena de valor es una de las propuestas más interesantes que realiza Michael Porter para analizar de manera sistemática, la formación del valor en la empresa y para investigar las fuentes de obtención de ventajas competitivas.

Las actividades de la cadena de valor

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de las actividades de la empresa, en función de si están o no directamente vinculadas con el proceso productivo. Así, puede distinguirse entre actividades primarias y de apoyo. (Porter, 1987)

1. Actividades primarias: forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, su transferencia y la atención posventa al cliente. Éstas son: Logística interna o de entrada de factores: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo. Operaciones o producción propiamente dicha: actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios. Logística externa o distribución: actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados. Marketing y ventas: actividades encaminadas a conseguir la venta del producto. Servicio posventa: actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.
1. Actividades de apoyo: no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de apoyo para las actividades primarias. Éstas son: Aprovechamiento: compra de factores que van a ser utilizados en la empresa, incluyendo materias primas y auxiliares, maquinaria, edificios, servicios, etc. Desarrollo de tecnología: actividades para la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto

¹⁰ David, Fred (2003), Conceptos de Administración Estratégica



como de proceso o de gestión. Administración de recursos humanos: actividades de búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc. de todos los tipos de personal. Infraestructura de la empresa: actividades bajo la denominación genérica

de administración y que pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.

La ventaja competitiva puede provenir no sólo de una actividad concreta, sino también de las interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades de la cadena de valor de la empresa y/o entre la cadena de valor de la empresa y el sistema de valor entre sí y/o entre la cadena de valor de la empresa y el sistema de valor formado con clientes y proveedores. A dichas interrelaciones se les denomina, de forma genérica, eslabones (Porter, 1987).

La ventaja competitiva a través de los eslabones se puede conseguir, básicamente, a partir de los dos criterios siguientes:

- Optimización: la mejor realización de una actividad puede permitir reducir costes en la ejecución de otras actividades.
- Coordinación: la ventaja surge por alcanzar un alto grado de coordinación entre actividades que permite que ambas se desarrollen de forma más eficaz.

Pueden identificarse dos tipos de interrelaciones o eslabones :

- Las interrelaciones entre actividades surgen en el seno de la empresa, como consecuencia de las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean éstas actividades primarias o de apoyo. Se les denomina *eslabones horizontales*.
- También pueden encontrarse fuentes de ventajas competitivas en las interrelaciones con el sistema de valor, es decir, en las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con las de proveedores o clientes, denominadas también *eslabones verticales* (Porter, 1987).

También, vamos a analizar la cultura organizacional y la estructura interna para comprender cómo funciona la empresa desde adentro.

Cultura organizacional

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad.

Los elementos que conforman la cultura organizacional son:



- **Visión:** la visión de una empresa responde a dónde desea estar una organización a largo plazo. Es el futuro aspirado y deseado por una organización y comprende visualizar el resultado que se pretende alcanzar.
- **Misión:** la misión es la razón de ser de una organización. Para formar la misión se debe definir la actividad que realiza la organización, para quien lo va a hacer y lo que se pretende cumplir en el sistema social en el que actúa.
- **Valores:** creencias que una persona o grupo considera importantes o deseables. Estos valores influyen en las actitudes y comportamientos de los individuos dentro de una organización, y son fundamentales para la toma de decisiones y la interacción entre los miembros del grupo. Los valores organizacionales reflejan los principios éticos y morales que guían el comportamiento de la empresa en su conjunto y pueden afectar su cultura y su desempeño. (Robbins, 1999)

1.c. Matriz FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Con dicho análisis podemos realizar un análisis estático (análisis en un momento particular). Es por eso, que se desarrolló la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una organización, tanto interna como externa, que nos permite desarrollar cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

1. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): estas estrategias se centran en utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas que se presentan en su entorno.
2. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): estas estrategias implican el uso de las fortalezas internas de la organización para hacer frente a las amenazas externas que podrían afectar su desempeño.
3. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): estas estrategias se enfocan en superar las debilidades internas de la organización aprovechando las oportunidades externas disponibles.
4. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): estas estrategias buscan mitigar las debilidades internas de la organización y minimizar el impacto de las amenazas externas.

Algunas ventajas del modelo pueden ser:

- Identificar áreas clave en las que la empresa puede destacarse o enfrentar desafíos.
- Comprender mejor el mercado en el que planean ingresar, incluidas las tendencias del sector y las demandas de los clientes.



- Desarrollar estrategias específicas para capitalizar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado.
- Minimizar los riesgos potenciales al anticipar posibles amenazas y planificar respuestas adecuadas.
- Alinear los recursos disponibles, como el capital inicial y las habilidades del equipo fundador, con las metas y objetivos del negocio.

En resumen, la matriz FODA proporciona una guía invaluable para el diseño y la planificación de un modelo de negocio sólido y adaptado, lo que aumenta las posibilidades de éxito para una empresa en sus etapas iniciales.

1.d. Modelo de negocios

Un modelo de negocio son las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El Modelo Canvas es una herramienta teórica y práctica utilizada para describir, analizar y diseñar modelos de negocio de manera integral y sistemática. Este enfoque se basa en la premisa de que un modelo de negocio exitoso depende de la interacción entre diferentes elementos clave, los cuales se representan de manera visual en un lienzo conocido como "lienzo del modelo de negocio" (Osterwalder, A. y Pigneur, Y, 2010).¹¹

El lienzo del modelo de negocio consta de nueve bloques principales, cada uno de los cuales representa un aspecto fundamental del negocio:

¹¹ Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. John Wiley e hijos.

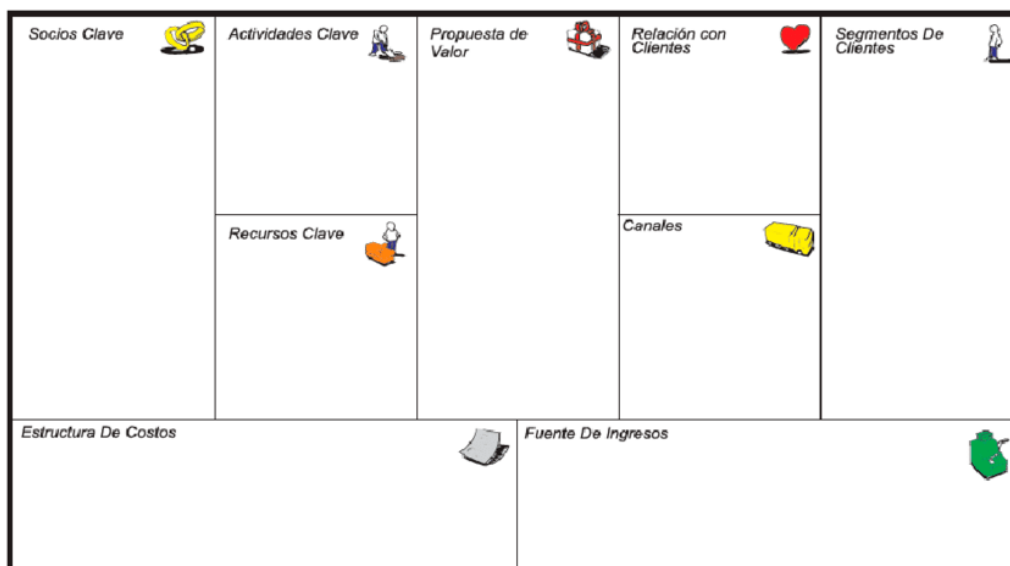


Figura 1. Lienzo del modelo de negocio.¹²

Segmento de mercados: diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio; ya que ninguna empresa sobrevive sin ellos. El objetivo de segmentar a los clientes, es poder seleccionar a cuál de dichos segmentos se dirigirá la empresa, y con qué estrategia; buscando conocer sus necesidades y expectativas, y llegar a ellos a través de un modelo de negocios que aumente su satisfacción. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, requieren un tipo de relación diferente, su índice de rentabilidad es muy diferente, o si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Preguntas: ¿Para quiénes creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Propuestas de valor: conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Preguntas: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Canales: Modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercados para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Son puntos de contacto con el

¹² ¿Para que sirve un modelo de negocios? Recuperado de:
https://docs.google.com/presentation/d/1Pq_KeF7TaYYmdgyU3bO6CaQH-5OdYd89/edit?usp=sharing&ouid=109659995915776374585&rtpof=true&sd=true



cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Entre algunas de las funciones que tienen los canales podemos mencionar: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. Preguntas: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Relaciones con clientes: diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas. Preguntas: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Fuentes de ingreso: flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocios puede implicar dos fuentes de ingresos: ingresos por

transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes, ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio

posventa de atención al cliente. Preguntas: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Recursos claves: activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales, o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos, u obtenerlos de sus socios claves. Preguntas: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, y fuentes de ingresos?

Actividades clave: acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes, y percibir ingresos. Varían en función del modelo de negocios. Preguntas: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, y fuentes de ingresos?

Asociaciones clave: red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos, o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, coopetición, joint ventures, relaciones cliente-proveedor para garantizar la facilidad de los suministros. Preguntas: ¿Quiénes son

nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Estructura de costes: todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Preguntas: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

1.e. Niveles de formulación estratégica

En el contexto de la administración y la gestión empresarial, la estrategia puede ser analizada y formulada en diferentes niveles. Estos niveles de formación estratégica permiten a las organizaciones estructurar y aplicar sus planes y acciones de manera coherente y efectiva. A continuación, se describen los principales niveles de formulación de estrategias según Hugo Ricardo Ocaña (2016):



Figura 2: Bibliografía Estrategias de Negocios.¹³

Según Hugo Ricardo Ocaña (2016)¹⁴ la gran estrategia empresarial se define de la siguiente manera:

¿Qué valor?	Estrategia de Negocios o Competitivas
¿Qué posición?	Estrategias de Posicionamiento competitivo
¿Cómo se desarrolla?	Estrategia de Crecimiento
¿Bajo qué estructura?	Estrategia Organizacional
¿Cómo se instrumenta?	Estrategia Funcional

¹³Formulación de la Estrategia. Recuperado de:
https://docs.google.com/presentation/d/1zbnidVO5ZRTFsFU2s5yRdcsbe_Bwjevt/edit?usp=sharing&ouid=109659995915776374585&rtopof=true&sd=true

¹⁴ Ocaña, H. R. (s.f.). Formulación de la estrategia: Capítulo 7. Recuperado de:
<https://drive.google.com/file/d/1KdlgA69caH412u4b9vUsPHnnWcVOsoPf/view?usp=sharing>



Estrategia de Negocios o Competitiva

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector, Hugo Ricardo Ocaña (2016). Aunque no se podría afirmar que es la estrategia más importante, sí se puede decir que es la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras.

Por otro lado, Michael E Porter (1987)¹⁵ en su libro “Ventaja Competitiva” describe tres estrategias competitivas genéricas que se diferencian por el ámbito en el que compiten y la ventaja competitiva que generan:

- **Liderazgo en Diferenciación**

Consiste en crear un producto único por el cual los clientes estén dispuestos a pagar más. Este producto debe ser percibido como exclusivo en la industria. La diferenciación puede lograrse

mediante diseño, características del producto, servicio al cliente, tecnología, canales de distribución, etc. Una vez que la organización ha logrado esta diferenciación, puede obtener rendimientos superiores a los de sus competidores, generando así una ventaja competitiva.

- **Liderazgo en Costos**

Se enfoca en reducir costos en todos los eslabones de la cadena de valor para poder transferir el ahorro al precio final del producto. Esto incluye un control riguroso de gastos variables y fijos, minimizando los costos de investigación, desarrollo y publicidad. La clave es mantener los costos bajos sin comprometer la calidad y el servicio. Lograr este liderazgo generalmente requiere una participación significativa en el mercado, lo que permite rendimientos superiores al promedio de la industria y una ventaja competitiva.

- **Enfoque de Concentración**

Esta estrategia se centra en un grupo específico de compradores, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico particular. El objetivo es proporcionar un servicio excelente a ese mercado específico, ya sea mediante un precio inferior, diferenciación, o ambos.

Estrategias de Posicionamiento

Luego de haber definido la forma con la que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la estrategia de posicionamiento competitivo. Esta posición refleja cómo los consumidores perciben los productos en comparación con los de la competencia. Al decidir la estrategia de posicionamiento, se deben considerar factores que permitan lograr una ventaja competitiva

¹⁵ Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior. CECSA. <https://drive.google.com/file/d/13aJUzkFBBUpYFTdzJ6nYZkNbiv-UpwJ/view>



única. Posicionarse de manera similar a los competidores puede resultar en beneficios menores.¹⁶

De lo anterior se deduce que los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategia de Ataque
- Estrategia de Defensa

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir, las oportunidades y las amenazas a los objetivos de la empresa.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que fueran analizadas en el estudio de la organización.

La siguiente Matriz refleja lo expuesto:

	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 3: Capítulo 7. LIBRO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS. Hugo Ricardo Ocaña

Estrategias de ataque (dominio de fortalezas sobre debilidades)

El objetivo principal de esta estrategia es aumentar o mantener la participación de mercado. Si la empresa decide atacar, debe tomar la iniciativa, sorprender con sus acciones y tener la fortaleza para mantener o aumentar su cuota de mercado. Las empresas pueden desarrollar una estrategia de ataque por varios motivos, como mantener la posición actual o aumentar la participación incrementando el valor empresarial.

Acciones Comunes :

¹⁶ Ocaña, H. R. (s.f.). Formulación de la estrategia: Capítulo 7. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1KdIgA69caH412u4b9vUsPHnnWcVOsoPf/view?usp=drive_link



- Aumentar los requerimientos de capital para entrar en el canal o negociar con proveedores.
- Incrementar artificialmente el costo de los insumos básicos del sector.
- Reducir los objetivos de utilidad esperada.

A. Táctica Envolvente: La táctica envolvente no es otra cosa que abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen. Es lógico que una empresa con más fortalezas que debilidades decida tomar la iniciativa de atacar o contraatacar. Si el sector está lleno de oportunidades, habrá tanto empresas competidoras como nuevas empresas que querrán ingresar debido a algún tipo de atractivo, como el tamaño y/o crecimiento de las ventas, la demanda potencial o la baja rivalidad competitiva.

B. Táctica de Varios Lados: En estos casos, las empresas con predominancia de fortalezas atacan las escasas oportunidades en un sector de negocios donde predominan las amenazas. Es una táctica multifacética porque la empresa puede implementar diferentes estrategias para distintas oportunidades.

Estrategia de Defensa (dominio de debilidades)

Las empresas que eligen una estrategia defensiva suelen tener más debilidades que fortalezas en términos de valor empresarial. Si existen empresas que atacan siempre existirán otras que se defiendan.

Estas empresas pueden: crear un valor alternativo al del líder para alcanzar el liderazgo en el sector (reconfiguración) o incursionar en otro segmento del negocio dentro del mismo sector (redefinición). De otro modo, otra alternativa es mantener el valor representativo de la segunda posición en el sector (mantenimiento).

Según Michael E. Porter (1987), la reconfiguración trata de reconfigurar el proceso de negocio en una o más actividades generadoras de valor para producir cambios en el producto de tal forma que aumenten el valor percibido por el cliente a través de mayores diferencias o manteniendo las mismas diferencias pero a un menor precio. También implica aumentar el nivel de servicios al cliente, mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente y mejorar la distribución y/o la organización de las ventas. Por otro lado, en cuanto a la redefinición según el mismo autor, la empresa pretende ganar participación de mercado desarrollando un nuevo segmento dentro del actual sector de negocios donde compite. Las tácticas de redefinición tienen que ver con una nueva cobertura geográfica, un nuevo segmento de clientes o enfocarse para especializarse en un tipo de clientes o productos específico. Para finalizar, el mantenimiento se da cuando la empresa seguidora se puede conformar con guardar la posición de segundo dentro del segmento donde compite. Esto puede deberse a que el sector o segmento es muy importante por lo tanto puede ser buen negocio estar en una posición de seguidor al líder.



- A. Estrategia de Defensa con Táctica de Flancos:** Que un sector de negocios con más oportunidades que amenazas tenga una empresa con mayores debilidades que fortalezas es una situación comparativamente desfavorable, pero posible. Aunque haya más oportunidades, la empresa con mayores debilidades no tiene otra opción que defenderse. Debe hacerlo porque seguramente habrá rivales aprovechando las oportunidades del sector, imponiendo así las condiciones para competir.
- B. Estrategia de Defensa con Táctica de Retaguardia:** En este caso, la empresa se encuentra frente a la peor situación competitiva posible. La empresa en esta situación debe reconvertir, redefinir, reconfigurar su negocios en el menor tiempo posible. Además, debe formar rápidamente una especie de bloque o coraza competitiva de corto plazo para protegerse de la diversas amenazas. Simultáneamente, con las pocas fortalezas debe tratar de aprovechar al máximo las pocas oportunidades existentes.

Estrategias de Crecimiento

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Las estrategias de crecimiento son un componente fundamental dentro del marco estratégico de cualquier organización. Igor Ansoff, uno de los pioneros en el campo de la estrategia empresarial, desarrolló un modelo conocido como la Matriz de Ansoff o Matriz de Crecimiento-Participación el cual propone lo siguiente:

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADOS	ACTUAL	Penetración de mercado	Desarrollo producto
	NUEVO	Desarrollo mercado	Diversificación



Figura 4. La matriz de Ansoff de Producto/Mercado¹⁷

Este modelo identifica cuatro estrategias principales para el crecimiento empresarial:

- Crecimiento intensivo: Penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de clientes (estrategias intensivas)
- Crecimiento diversificado: Diversificación relacionada o no relacionada (estrategias de diversificación).
- Crecimiento integrado: Integración hacia atrás, adelante y horizontal (estrategias de integración).

Estrategias Intensivas

Suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Estas estrategias implican lograr mayor participación o cuota de mercado en la forma más rápida posible, lo que requiere de acciones

competitivas agresivas y prestar mucha atención a la reacción que necesariamente se generará en la competencia. El grado de poder económico y financiero o la vulnerabilidad que posea la empresa serán elementos decisivos en el éxito o fracaso de las estrategias.

Las acciones que pueden llevarse adelante (no mutuamente excluyentes) son:

Penetración de Mercado (Mercados existentes/Productos existentes): la penetración de mercado es la estrategia menos arriesgada y se centra en aumentar la participación de mercado de los productos o servicios actuales en los mercados existentes. Esta estrategia puede implicar esfuerzos para aumentar el uso de los productos por parte de los clientes actuales o atraer a los clientes de la competencia. Las tácticas comunes incluyen campañas de marketing agresivas, promociones de ventas y mejoras en el servicio al cliente para consolidar la lealtad del consumidor.

Desarrollo de Productos (Mercados existentes/Productos Nuevos): el desarrollo de productos implica la creación de nuevos productos o la mejora significativa de los productos existentes para venderlos en los mercados actuales. Esta estrategia es particularmente relevante en industrias con ciclos de vida de productos cortos, donde la innovación continua es crucial para mantener la competitividad. Las empresas pueden emplear investigación y desarrollo (I+D) intensivos, así como alianzas estratégicas con otras empresas para potenciar su capacidad innovadora.

Desarrollo de Mercado (Mercados nuevos/ Productos existentes): el desarrollo de mercado se refiere a la introducción de productos existentes en nuevos mercados geográficos o segmentos de mercado. Esto puede incluir la expansión internacional o la penetración en nichos de mercado no explotados previamente. Las empresas deben realizar un análisis

¹⁷Fundamentos de Marketing. (s.f.). Matriz Ansoff: Qué es, estrategias y ejemplos.

Recuperado de: <https://fundamentosdemarketing.com/matriz-ansoff-que-es-estrategias-ejemplos/>



exhaustivo de las condiciones del mercado objetivo, adaptando sus estrategias de marketing y venta para alinearse con las preferencias locales y las normativas vigentes.

Estrategias de Diversificación

Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación de sus negocios obedecen a distintos motivos, pero el principal está referido a las pocas (o nulas) oportunidades que ofrecen productos y clientes actuales. Oportunidades de mercado, decisiones de inversión, posibilidades de explotar negocios o productos que potencien los negocios actuales, suelen ser otros motivos.

Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:

Relacionada: implica la expansión hacia nuevos productos o mercados que tienen sinergias con las operaciones actuales de la empresa. Estas sinergias pueden derivarse de la similitud en tecnologías, mercados o competencias. Esta estrategia permite a las empresas aprovechar su experiencia y capacidades existentes para entrar en nuevos sectores de manera más eficiente y con menos riesgo que la diversificación no relacionada.

No Relacionada: implica la entrada en industrias o mercados que no tienen relación directa con las operaciones existentes de la empresa. Esta estrategia es más arriesgada debido a la falta de sinergias y conocimientos previos en el nuevo sector. Sin embargo, puede ofrecer oportunidades significativas de crecimiento y reducción de riesgos al no depender exclusivamente de un solo mercado o sector.

Estrategias de Integración

Las estrategias de integración están orientadas al control y optimización del canal de distribución en el que la empresa opera.

Se clasifican en tres tipos principales:

Integración hacia atrás: Esta estrategia implica que la empresa asuma el control de sus proveedores. Mediante la adquisición o creación de empresas proveedoras de insumos básicos, la compañía asegura el control sobre costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.

Integración hacia delante: Contrario a la integración hacia atrás, esta estrategia se centra en acercar la empresa al cliente final. A través de la adquisición, fusión o creación de empresas que faciliten la llegada al mercado final, la compañía expande su presencia en la cadena de distribución.

Integración horizontal: Esta estrategia, que algunos autores también denominan integración vertical, consiste en la unión de empresas que operan en el mismo sector o en sectores relacionados. Mediante fusiones, alianzas, cooperativas o uniones temporales, estas empresas colaboran para desarrollar negocios conjuntos.



Estrategias Organizacionales

Según Ocaña el criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es *que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio*. Estas estrategias no están necesariamente orientadas al crecimiento en términos de tamaño, sino que pueden estar enfocadas a mejorar la eficiencia operativa, acceder a nuevas tecnologías, optimizar recursos y fortalecer la posición competitiva de la organización. Cada estrategia se selecciona en función de los objetivos específicos de la empresa, su entorno competitivo y sus capacidades internas.

Las propuestas para la formulación de estrategias organizacionales son:

- Desarrollo interno.
- Adquisición o absorción.
- Alianzas o fusiones.

Desarrollo interno : esta estrategia está relacionada con una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, es decir focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Implica integrar de manera coherente el soporte estratégico a los objetivos estratégicos. También puede ser conocida como *reestructuración*, *downsizing*, y

más recientemente como *reingeniería*. La política y el poder organizacional también juegan un papel crucial en el éxito de la estrategia de desarrollo interno. Según Hill y Jones (1996),¹⁸ la política organizacional se refiere a las tácticas utilizadas por individuos y grupos para resolver problemas y utilizar el poder, influir en los objetivos de la organización y apoyar sus propios intereses. La autoridad proviene de una posición formal en la jerarquía, mientras que el poder es informal y puede surgir de la capacidad de manejar situaciones imprevistas, controlar información crítica y recursos, y mantener la percepción de ser indispensable.

Adquisición o absorción: esta estrategia organizacional está asociada a las formas de crecimiento intensiva o integrativa. En el contexto de la globalización, la adquisición o fusión de empresas, especialmente a nivel internacional, ha adquirido una dimensión significativa. La adquisición se refiere a cuando una empresa compra otra, las adquisiciones pueden permitir a la empresa compradora expandirse a nuevos mercados geográficos o sectores industriales, beneficiar de sinergias que reducen costos y mejoran la eficiencia, acceder a tecnologías avanzadas y propiedad intelectual, y crecer rápidamente sin tener que desarrollar todo internamente. Sin embargo, también pueden ser costosas y aumentar la deuda de la empresa compradora, y la integración de las dos empresas. Por otro lado, la absorción es un tipo específico de adquisición en el que la empresa compradora se integra completamente con la empresa adquirida, hasta el punto de que la empresa adquirida deja de existir como entidad independiente. La empresa compradora asume todos los activos y pasivos de la empresa absorbida. La absorción puede simplificar la estructura organizativa y eliminar duplicaciones,

¹⁸ Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1996). Administración Estratégica: Un enfoque integral (9a ed.). FreeLibros.



pero también puede enfrentar desafíos significativos en la integración de culturas corporativas.

Existen diversos motivos por los cuales las empresas encaran este tipo de proceso de organización estructural:

- Desarrollar nuevos mercados o productos.
- Adquisición de conocimiento y experiencia sobre nuevos negocios.
- Adquisición de cuotas de mercado.

Alianzas o fusiones: según el tipo de alianza implementada se deberá diseñar un tipo de estructura acorde. Para algunos autores las alianzas estratégicas las denomina joint venture, significando una filial común distinta de las empresas asociadas, con un elemento básico común: la cooperación.

En su libro Ocaña menciona tres tipos de alianza existentes:

- Alianza complementaria: se unen empresas cuyas capacidades son de diferentes naturalezas.
- Alianza de integración conjunta: empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala.
- Alianza de adición: empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común

Estrategias Funcionales

Se basa en establecer las estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel negocios, crecimiento y organizacional.¹⁹

Pueden variar según el tipo de negocio, pero existen al menos cuatro básicas a nivel funcional:

- Estrategia de operaciones.
- Estrategia de comercialización.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal.

Estrategia de Operaciones: la estrategia de operaciones se enfoca en la gestión eficiente de los procesos productivos y de servicios dentro de la organización. Su objetivo principal es optimizar la producción y entrega de bienes y servicios, asegurando calidad, eficiencia y reducción de costos. Los elementos clave incluyen:

¹⁹ <https://drive.google.com/file/d/1KdlgA69caH412u4b9vUsPHnnWcVOsoPf/view>



- Gestión de la cadena de suministro: asegurar el flujo eficiente de materiales y productos desde los proveedores hasta los clientes.
- Mejora continua: implementar prácticas como Lean Manufacturing y Six Sigma para reducir desperdicios y mejorar la calidad.
- Automatización: utilizar tecnologías avanzadas para automatizar procesos y mejorar la productividad.

Estrategia de Comercialización: la estrategia de comercialización abarca todas las actividades relacionadas con la promoción, venta y distribución de productos o servicios. Su objetivo es maximizar las ventas y la cuota de mercado mediante la comprensión y satisfacción de las necesidades del cliente.

Los componentes clave incluyen:

- Investigación de mercado: comprender las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor.
- Desarrollo de producto: innovar y mejorar productos para satisfacer mejor las demandas del mercado.
- Estrategias de precio: determinar precios competitivos y rentables.
- Canales de distribución: seleccionar y gestionar los canales más efectivos para llegar a los clientes.
- Comunicación y promoción: diseñar campañas publicitarias y promocionales para aumentar la visibilidad y el atractivo de los productos.
- Gestión eficiente de las 4P.

Estrategia Financieras: se enfoca en la gestión del capital y los recursos financieros de la organización. Su objetivo es asegurar la solvencia y el crecimiento financiero a largo plazo. Los aspectos críticos incluyen:

- Gestión de costos: controlar y reducir los costos operativos sin comprometer la calidad.
- Inversión y financiamiento: decidir sobre inversiones estratégicas y fuentes de financiamiento adecuadas.
- Planificación y análisis financiero: elaborar presupuestos, pronósticos financieros y análisis de rentabilidad.
- Gestión de riesgos: identificar y mitigar los riesgos financieros a través de seguros, coberturas y estrategias de diversificación.

Estrategia de Desarrollo Organizacional y Personal: se centra en la gestión del capital humano y la cultura organizacional. Su objetivo es desarrollar una fuerza laboral competente, motivada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Los elementos clave incluyen:

- Reclutamiento y selección: atraer y contratar a los mejores talentos.
- Capacitación y desarrollo: proveer programas de formación continua para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.
- Gestión del desempeño: evaluar y gestionar el desempeño de los empleados para asegurar la alineación con los objetivos de la empresa.
- Cultura organizacional: fomentar un ambiente de trabajo positivo que promueva la colaboración, la innovación y la satisfacción del empleado.

1.f. Design thinking

Design Thinking es una disciplina que emplea la sensibilidad del diseñador y los métodos para armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y a lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado (Brown, 2008). En el contexto del desarrollo del modelo de negocios de la aplicación, el Design Thinking puede desempeñar un papel fundamental al asegurar que la solución propuesta está realmente orientada a las necesidades y experiencias de los usuarios.

Según Mark Dziersk el Design Thinking es un enfoque para la innovación y la resolución de problemas que se centra en comprender profundamente las necesidades y deseos de los usuarios finales. Se basa en la colaboración interdisciplinaria y la creatividad para generar

soluciones que no solo sean funcionales, sino también emocionalmente significativas para los usuarios. A través de un proceso iterativo de observación, ideación, prototipado y prueba, el Design Thinking permite a los equipos abordar desafíos complejos de manera efectiva y generar soluciones innovadoras que se ajusten a las necesidades del mercado y del cliente. Varios autores han contribuido con sus perspectivas y enfoques únicos sobre este proceso, delineando distintas etapas que caracterizan su aplicación.



Figura 5. Etapas del Design Thinking.²⁰

²⁰ <https://www.gluo.mx/blog/que-es-design-thinking-etapas-y-como-crearlo>



En primer lugar, la comprensión del problema emerge como una fase fundamental en el proceso de Design Thinking. Autores como Cross (2008)²¹ y Brown (2009)²² resaltan la importancia de una investigación profunda y empática para definir el problema desde la perspectiva del usuario. A ello, le sigue la etapa de “Definir” se refiere a definir claramente el problema que se está tratando de resolver, el cual es fundamental para establecer una comprensión clara del problema y las necesidades del usuario, proporcionando así una base sólida para el resto del proceso de diseño.

La etapa de ideación, según Dziersk (2006)²³ y Hayes-St. Clair (2010)²⁴, representa el punto de inflexión donde la creatividad florece. En este momento, se fomenta la generación de ideas sin restricciones, utilizando técnicas como el brainstorming para explorar nuevas posibilidades y enfoques innovadores.

Finalmente, la implementación se convierte en el punto culminante del proceso, según Domschke et al. (2009)²⁵ y Brown y Wyatt (2010). Aquí es donde las ideas abstractas se convierten en soluciones tangibles mediante el prototipado y la iteración. La validación de las propuestas a través de prototipos permite descubrir dificultades de aplicación y consecuencias imprevistas, refinando así las soluciones de manera continua.

Por ende, este proceso implica comprender a fondo las necesidades de ambos grupos, generar ideas creativas mediante técnicas como el brainstorming, prototipar soluciones para validarlas y finalmente implementar la aplicación. Al adoptar este enfoque, se puede asegurar que la aplicación satisfaga las necesidades del mercado y aumentar las posibilidades de éxito del proyecto.

1.g. Empleo Doméstico

El trabajo doméstico consiste en actividades desempeñadas dentro de los hogares y necesarias para el bienestar de sus miembros. Por contribuir a la reproducción social y al mantenimiento de la fuerza de trabajo de un país pertenece a la *economía del cuidado*.²⁶

La mayoría de los países incluyen en su legislación nacional una definición del “trabajo doméstico” o del “trabajador doméstico” aludiendo a las siguientes características:

- El lugar de trabajo es un hogar privado.
- Las tareas consisten en servicio a las personas del hogar, para su bienestar y conveniencia.

²¹ Cross, N. (2008). “Design thinking as a form of Intelligence”.

²² Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Nueva York: HarperBusiness

²³ Dziersk, M. (2006). “Design Thinking... What is That?”

²⁴ Hayes-St. Clair, P. (2010). “Design thinking: It’s emerging but why isn’t it mainstream?”

²⁵ Domschke, M., Lindberg, T., Meinel, C. y Zeier, A. (2009). “Creative Usage of Distributed Knowledge: Adopting Design Thinking Methodology to Enhance Organizational Creativity”.

²⁶ <https://www.ilo.org/es/temas/la-economia-de-los-cuidados>



- El trabajo se ejecuta bajo la autoridad, las órdenes y la supervisión directa del empleador y/o de la empleadora.
- Para constituir una relación laboral, el trabajo debe ser regular y con continuidad.
- El empleador no debe derivar beneficio pecuniario de la actividad del empleado doméstico.
- El trabajo se hace a cambio de una remuneración en efectivo y/o en especie (considerando como tal los alimentos y alojamiento que entrega su empleador).
- El sitio de residencia del empleado no es determinante para la definición de la ocupación (puede pernoctar o no en la residencia de su empleador).²⁷

En particular, Argentina define que una persona es trabajadora o trabajador de casas particulares si presta servicios o tareas de:

- Limpieza, mantenimiento u otras actividades típicas del hogar.
- Asistencia personal y acompañamiento a miembros de la familia o que conviven en el mismo domicilio con tu empleador
- Cuidado no terapéutico de personas enfermas o con discapacidad.

La actividad se rige por la Ley N° 26.844/2013: Régimen especial de Contrato de trabajo para el Personal de Casas Particulares y su Decreto Reglamentario N° 467/2014.

1.h. Economía Participativa

La economía participativa, también conocida como economía de plataformas o economía colaborativa, se refiere a un modelo de negocio que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para facilitar el acceso a bienes y servicios mediante la interacción entre los usuarios. En este modelo, los usuarios se conectan directamente entre sí, en un formato peer-to-peer (P2P), con el fin de compartir recursos de manera eficiente, promoviendo el consumo colaborativo y el acceso compartido en lugar de la propiedad individual (Balduzzi, L. D, 2020)²⁸.

La característica esencial de la economía participativa es el énfasis en el uso de los bienes en lugar de su adquisición. En este contexto, el objetivo principal no es poseer los bienes, sino utilizarlos de manera efectiva y compartida.

Algunas de las características comunes de las plataformas colaborativas, son las siguientes:

- Operador de la plataforma como proveedor: El operador de la plataforma, ya sea una persona física o jurídica, se considera un proveedor de servicios según las leyes de

²⁷

https://dgfss.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/articulo_trabajodomicoremuneradoenamericalatina_oit_2009.pdf

²⁸ Balduzzi, L. D. (2020). El contrato de uso de plataforma digital: La estructura jurídica de los modelos de negocio de la economía colaborativa. Revista de la Facultad, 11(2), 207-230.



protección al consumidor. Se dedica profesionalmente a ofrecer servicios de la sociedad de la información a los consumidores a través de la plataforma digital.

- Inversiones significativas en desarrollo tecnológico: Detrás de las plataformas digitales colaborativas existen importantes inversiones de capital destinadas a su desarrollo. Estas plataformas son operadas por empresas de tecnología especializadas en desarrollos web y tienen como objetivo permanecer en el mercado de manera permanente.
- Intermediación entre usuarios y proveedores: El servicio de intermediación brindado por el operador de la plataforma permite que los consumidores accedan a diferentes bienes o servicios ofrecidos por otros usuarios de la plataforma.
- Usuarios como consumidores: Los usuarios que adquieren o utilizan los bienes o servicios ofrecidos en la plataforma se consideran consumidores según las leyes de protección al consumidor. Contratan los servicios con el operador de la plataforma y son los destinatarios finales del servicio.
- Relación jurídica contractual: La relación entre los usuarios de la plataforma y el operador tiene naturaleza contractual. El contrato entre las partes no se produce simplemente por la navegación en la red, sino que requiere de un acto que manifieste la voluntad de contratar.
- Contratación electrónica y tradicional: Aunque se trata de un entorno de contratación electrónica, es posible la coexistencia de contratos celebrados por medios electrónicos y tradicionales. Los contratos entre usuarios y el operador son electrónicos, mientras que los contratos entre usuarios pueden ser electrónicos o tradicionales.
- Satisfacción de necesidades offline: Aunque las plataformas digitales operan en línea, suelen satisfacer necesidades del mundo offline, como transporte, alojamiento, entre otros. Sin embargo, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permiten que algunas obligaciones se cumplan electrónicamente, facilitando la dinámica del contrato.

En resumen, las economías participativas están emergiendo como una respuesta a las limitaciones y desafíos del modelo económico convencional, y están impulsando nuevas tendencias hacia la innovación, el empoderamiento comunitario, la sostenibilidad, la equidad y el acceso compartido a los recursos.



CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.a. Análisis externo.

2.a.1. Análisis del Macroentorno

Como ya he mencionado en el capítulo anterior, el análisis PESTEL es una herramienta vital en el mundo empresarial, diseñada para entender los factores externos que influyen en una empresa o industria. Examina aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para ayudar a las organizaciones a identificar oportunidades y amenazas en su entorno. Con este propósito, realizaré este análisis , explicando cada uno de estos elementos en detalle, en función de información relevada que da cuenta de la existencia o no de oportunidades o amenazas y evaluaré su impacto en el contexto específico que estamos analizando.



Factores Políticos

- Estabilidad política: El indicador más importante de la inestabilidad política es la ingobernabilidad, es decir la imposibilidad de los gobiernos de mantenerse estables en su función de implementar políticas públicas eficaz y legítimamente (M.D'Alessandro, 2022)²⁹

La inestabilidad política en Argentina ha sido una característica recurrente a lo largo de su historia, experimentó desafíos políticos que afectaron la estabilidad y la confianza en el gobierno.

El presidente de Argentina, Alberto Fernández, quien asumió el cargo en diciembre de 2019 enfrentó una serie de desafíos políticos, incluyendo tensiones internas en la coalición gobernante, discrepancias en la implementación de políticas económicas y negociaciones con acreedores internacionales para reestructurar la deuda del país.

La gestión de Fernández estuvo marcada por tensiones políticas y sociales, así como por la necesidad de tomar medidas controvertidas para abordar la crisis económica y la pandemia de COVID-19. Además, la relación entre el gobierno nacional y algunos gobiernos provinciales también fue objeto de disputas y tensiones, lo que afectó la estabilidad política del país.

En las últimas décadas, Argentina ha experimentado numerosos cambios de gobierno, crisis económicas recurrentes y conflictos políticos que han afectado la confianza de los inversores y empresarios.

Algunos presidentes anteriores, cuyos mandatos estuvieron marcados por períodos de inestabilidad política, incluyen a Cristina Fernández de Kirchner, quien gobernó de 2007 a 2015, y su esposo, Néstor Kirchner, quien la precedió de 2003 a 2007. Durante esos períodos, Argentina enfrentó desafíos políticos, económicos y sociales significativos, que afectaron la confianza en las instituciones gubernamentales y la estabilidad del país.

Por otro lado, en el 2015 asume como presidente Mauricio Macri quien enfrentó dificultades para implementar sus políticas debido a la oposición política, especialmente en el Congreso, donde su coalición no tenía mayoría. Esto generó obstáculos para la aprobación de reformas clave, como las relacionadas con la reforma laboral y la reducción del déficit fiscal.

Además, la economía argentina enfrentó desafíos significativos durante el gobierno de Macri, incluyendo una recesión económica, alta inflación y una crisis de deuda. Estos problemas económicos contribuyeron a la creciente impopularidad del gobierno de Macri y alimentaron la agitación social y política en el país. La derrota electoral de Macri en las elecciones presidenciales de 2019 marcó el final de su mandato y el regreso del peronismo al poder con la asunción de Alberto Fernández como presidente.

²⁹ D'Alessandro, M. (2022). La inestabilidad política en un escenario turbulento.



Hoy en día, la presidencia de Javier Milei ha generado cierta controversia. Su ascenso al poder como un presidente autodeclarado "anarcocapitalista" y la implementación de políticas libertarias han dividido a la sociedad argentina y han generado tensiones políticas entre los diferentes sectores y partidos políticos. Las medidas tomadas por Milei, como la modificación de la legislación laboral, la liberalización del mercado y la privatización de empresas estatales, han enfrentado resistencia y críticas por parte de aquellos que temen un impacto negativo en los derechos laborales y en la economía nacional.

La oposición al gobierno de Milei, así como las protestas y manifestaciones en su contra, reflejan la división y la polarización política en Argentina, lo que puede generar desafíos adicionales para la gobernabilidad y la estabilidad del país en el futuro cercano.

- Regulaciones: Durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), Argentina implementó diversas regulaciones en áreas como el control de cambios, el comercio exterior y las políticas laborales. Se establecieron medidas como restricciones a la compra de dólares, controles de precios y regulaciones sobre las exportaciones e importaciones. Estas regulaciones estuvieron en vigor durante gran parte de su mandato y venían de la presidencia de su esposo, Néstor Kirchner (2003-2007).

En el período siguiente, bajo la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019), se intentaron realizar algunos cambios en las regulaciones para promover la apertura

económica y la atracción de inversiones extranjeras. Se implementaron reformas en el control de cambios y se eliminaron algunas restricciones comerciales. Sin embargo, la estabilidad de estas políticas fue afectada por la volatilidad económica y las presiones externas, lo que llevó a ajustes y cambios durante su mandato.

Durante el gobierno de Alberto Fernández (2019-2023), en cuanto a las regulaciones, el gobierno impuso medidas más estrictas en varios sectores, como el control de cambios, limitando la capacidad de las empresas para acceder a divisas extranjeras y realizar transacciones internacionales. Además, se implementaron medidas de control de precios en productos básicos para combatir la inflación, afectando la rentabilidad de algunas empresas, especialmente en el sector alimentario y de consumo.

El nuevo Presidente de la Argentina desde octubre de 2023, Javier Milei en su primer mes en el cargo, promulgó un mega decreto para cambiar o eliminar 366 normas económicas en un país acostumbrado a una fuerte intervención gubernamental en el mercado. Milei ha introducido cambios en la legislación laboral, ampliando de tres a ocho meses el periodo de prueba de los nuevos empleados y modificando a favor de las empresas las leyes de indemnización por despido improcedente. Además, pretende renegociar los convenios laborales establecidos desde 1975. Además, ha eliminado las restricciones a la exportación y ha anunciado planes para liberalizar el mercado de Internet. También ha derogado las normas que prohíben la privatización de empresas estatales y ha expresado su interés en privatizar la compañía aérea nacional.



- Relaciones Internacionales: Durante los gobiernos kirchneristas se observaron ciertas simpatías y alineamientos ideológicos con países de tendencia izquierdista como Venezuela y, en menor medida, China. En cuanto a Venezuela, el gobierno kirchnerista mantuvo una estrecha relación con el fallecido presidente Hugo Chávez y, posteriormente, con su sucesor, Nicolás Maduro. Esta relación se basó en afinidades políticas e ideológicas, así como en la cooperación económica y energética entre ambos países. Durante este periodo Argentina expresó en varias ocasiones su apoyo al gobierno venezolano y defendió su soberanía frente a lo que consideraba como intervenciones extranjeras. Respecto a China, si bien la relación no fue tan estrecha como con Venezuela, el gobierno kirchnerista buscó fortalecer los lazos comerciales y de cooperación con el gigante asiático. Se firmaron acuerdos bilaterales en áreas como el comercio, la inversión y la cooperación tecnológica. Argentina también respaldó la política de "una sola China" y mantuvo una posición neutral en asuntos sensibles para el gobierno chino, como Taiwán y el Tíbet. Durante los gobiernos kirchneristas en Argentina (2003-2015), las relaciones con Brasil, Uruguay y Chile experimentaron altibajos influenciados por diversos factores políticos, económicos e ideológicos.

Con Brasil, Argentina mantuvo una relación compleja y fluctuante. Si bien ambos países tienen una relación comercial y económica estrecha debido a su proximidad geográfica y su membresía en el Mercosur, también hubo tensiones en áreas como el comercio bilateral, especialmente en sectores sensibles como la industria automotriz.

A nivel político, si bien hubo cooperación en ciertos aspectos, también surgieron diferencias en temas como la integración regional y la política exterior.

Milei parece buscar alianzas con países que comparten su visión económica liberal y su escepticismo hacia la intervención estatal en la economía. En este sentido, Estados Unidos, Uruguay e Israel son mencionados como sus principales aliados en política exterior. Estos países suelen tener posturas afines en términos de liberalismo económico y promoción del libre mercado, también ha expresado críticas contundentes hacia el gobierno de Venezuela, rechazando su modelo político y económico y denunciando lo que considera una dictadura y violaciones a los derechos humanos en ese país. Su postura antagónica hacia el gobierno venezolano refleja su firme oposición a los regímenes de tendencia socialista y autoritaria en América Latina. Por otro lado, Milei ha mostrado una afinidad con Brasil y su ex presidente Jair Bolsonaro pero no así por su actual presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

En *resumen*, como amenazas puedo definir a la continua inestabilidad política de Argentina. Esta situación de inestabilidad se caracteriza por cambios frecuentes en el gobierno, políticas contradictorias, y una falta de consenso entre los actores políticos, lo que lleva a una sensación de imprevisibilidad sobre el futuro del país. En este contexto, la confianza de las personas en la estabilidad económica se ve socavada, lo que a su vez afecta sus decisiones financieras y laborales. Cuando la política es volátil, las personas tienden a ser más cautelosas con sus gastos. La posibilidad de reformas



abruptas o de crisis políticas prolongadas hace que la población prefiera ahorrar en lugar de gastar, especialmente en servicios no esenciales como los domésticos, así como la incertidumbre sobre posibles cambios en las políticas laborales, fiscales y de seguridad social también contribuye a esta reticencia.

Factores Económicos

- Ciclos económicos: Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con importantes fluctuaciones de crecimiento cada año. Tras crecer un 5% en 2022, el país entró en recesión en 2023, con una contracción del PIB estimada en un 2,5%, en medio de la contracción del consumo de los hogares y una devastadora sequía que redujo las exportaciones agrícolas.

Hoy en día la argentina se encuentra en una clara recesión. El impacto de la recesión se puede observar en casi todos los sectores de la economía. De acuerdo con la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las ventas minoristas cayeron un 25,5% interanual en febrero. En tanto, el Indicador de Consumo de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) mostró el mes pasado un retroceso del 3,5% en la comparación interanual (Reinhold M, 2024)³⁰.

De acuerdo a la consultora Orlando Ferreres, la actividad cayó 3,8% interanual en enero y desde Fundación Capital, estiman que la baja este año será del 4,3%.

- Inflacion o Deflacion: En Argentina, la inflación ha sido un desafío crónico que ha impactado significativamente en la estabilidad económica y en la calidad de vida de sus ciudadanos. Con niveles que superaron el 120% en 2023, marcando la tasa más alta desde la hiperinflación de 1991, el país ha luchado contra una espiral inflacionaria que parece difícil de detener.

Entre las causas subyacentes de esta situación se encuentran varios factores interrelacionados. En primer lugar, la política monetaria expansiva de los últimos años ha alimentado el aumento de los precios, con una emisión excesiva de dinero por parte del banco central. Esta práctica ha llevado a una inflación descontrolada, erosionando el poder adquisitivo de la población. Además, el persistente déficit fiscal ha contribuido a la presión inflacionaria al financiar gastos públicos a través de la emisión monetaria. Esta falta de equilibrio en las cuentas públicas ha generado incertidumbre sobre la estabilidad económica a largo plazo.

Las expectativas inflacionarias también han desempeñado un papel crucial en el mantenimiento de este ciclo. Los consumidores y las empresas, anticipando aumentos futuros, han ajustado sus comportamientos, contribuyendo así a la perpetuación del problema. Por último la devaluación de la moneda ha sido otra fuente de presión sobre los precios, la consultora Abeceb señaló que la pérdida del poder adquisitivo de los

³⁰ Reinhold, Melisa. "El estancamiento se profundiza y prevén un freno en la suba de precios". 23 de marzo de 2024. Diario Los Andes.



argentinos será mucho mayor que la caída del salario. El salario real en el sector privado formal podría caer en promedio 6,1% en 2024 pero el ingreso disponible podría reducirse más del doble producto del fuerte reacomodamiento de los precios relativos de las tarifas de gas, luz, agua, transporte público, combustibles, cuyos precios se vienen ajustando muy por encima de la inflación.

La retracción del poder de compra se da en el marco de un proceso muy fuerte de corrección de precios relativos que venían muy atrasados y que provoca que la gente deba gastar mucho más de lo que lo hacía anteriormente para afrontar esas facturas, recortando la plata disponible para comprar otros bienes o servicios (Consultora Abeceb, 2024)

- Tipo de cambio: En la actualidad la brecha cambiaria se ubica ya entre el 15% y el 20%, mientras el BCRA sigue disfrutando de una extendida racha compradora, que le permite comprimir el saldo negativo de reservas netas. Para esto es clave no sólo las liquidaciones de los exportadores en el CCL sino, también, la marcada astringencia monetaria que incentiva el desahorro de dólares. Economistas aseguran que desde que empezó 2024 la suba del dólar oficial acusó un freno drástico (5,2%) en comparación con una tasa de inflación todavía en los dos dígitos porcentuales por mes, en sintonía con el crawling peg (devaluación gradual) de 2%, justamente para aprovechar el “ancla cambiaria” que ayude a moderar la inflación lo más rápido posible.
- La tasa de riesgo país: desde el inicio del año, el riesgo país en Argentina ha caído un 39%, alcanzando uno de sus niveles más bajos desde septiembre de 2020. Este índice es fundamental para que el país pueda acceder nuevamente a los mercados internacionales de crédito. La mejora se atribuye a la recuperación de las reservas netas del Banco Central y al superávit fiscal financiero del primer trimestre del año. Los analistas del mercado están optimistas y creen que el riesgo país podría bajar aún más, posiblemente por debajo de los 1000 puntos básicos. Sin embargo, señalan que aún no se considera "razonable". El riesgo país mide la diferencia en los rendimientos entre los bonos del Tesoro de Estados Unidos, considerados los más seguros, y los bonos de otros países. Cuando un país es percibido como más riesgoso, debe pagar tasas de interés más altas para obtener financiamiento en el mercado. En el caso de Argentina, el reciente aumento en el precio de los bonos soberanos en el extranjero ha contribuido positivamente a la disminución del riesgo país. La misma se encuentra cerca de los 1200 pb, aunque lamentablemente, el nivel de riesgo es aún muy alto como para reactivar la oferta de crédito privado, se habla de un buen paso y se espera que siga bajando.

En *resumen*, la recesión que enfrenta hoy en día Argentina ha causado la caída en la actividad económica, de la inversión, del consumo y de la producción de bienes lo que provoca una reducción del PIB. Todo esto implica una amenaza a la hora de querer emprender en el país. A esto se le suma la alta inflación que ha hecho que se reduzca



el poder adquisitivo de los usuarios potenciales, afectando su disposición a la hora de comprar o contratar un servicio en donde ahora son más reflexivos o busquen diferentes precios.

Como una posible oportunidad se ve una leve mejoría en el riesgo país, esto implica una mayor confianza de los inversionistas en el mismo, además grandes y reconocidos inversionistas del mundo han mencionado su interés en el país. Esto a largo plazo podría generar la llegada de inversiones privadas.

Factores Sociales

- Composición de la población: Según el Censo realizado en el 2022, en Argentina hay una estimación de población de 46.234.830, donde 22.186.791 son varones y 23.705.494 son mujeres. Específicamente en Mendoza la población es de 2.043.540 habitantes, donde 989.578 son varones y 1.053.962 son mujeres.³¹

La edad mediana es de 32 años, al ser baja indica la presencia de una población joven; cuanto mayor sea el valor de la mediana, más envejecida es la población de un área determinada. Además, en el primer trimestre de 2023, la tasa de actividad que mide la

población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 48,3%.

- Empleo: la tasa de empleo que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total es de 45,0%; y la tasa de desocupación, personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA se encuentra en 6,9%. Dentro de la PEA (48,3%) y al observar poblaciones específicas, dentro del universo de 14 años y más, desagregada por sexo, la tasa de actividad para los varones es de 70,9%, mientras que para las mujeres dicha tasa se ubica en 52,2%. A nivel geográfico, las regiones que presentan mayores tasas de actividad son Gran Buenos Aires (48,9%), Cuyo (48,6%) y Región Pampeana (48,8%). Además, la que presentó la menor tasa de actividad fue Noreste (45,0%).³²
- Actitud y propensión al gasto: El Consumo (IC) según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) experimentó un retroceso del 3,8% en marzo de 2024 en comparación con el mismo período del año anterior. Sin embargo, en términos desestacionalizados, mostró un ligero aumento del 0,8% con respecto al mes de febrero. Esto refleja una tendencia a la baja en el consumo de los hogares argentinos al inicio del año, con un decrecimiento acumulado del 3,1% durante los primeros tres meses. Esta disminución en el consumo se produce en un contexto económico donde

³¹ INDEC. (2023). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos: Indicadores demográficos, por sexo y edad. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

³² IDEC. (2023). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) 2023.



la inflación está desacelerando, pero sigue siendo alta, con un aumento mensual del 11,0% en marzo de 2024 y una tasa interanual del 287,9%. Los precios de bienes regulados, especialmente en áreas como educación y servicios públicos, han contribuido significativamente a esta inflación, lo que ha llevado a una disminución del ingreso real de los hogares y a una reducción en su poder adquisitivo.³³

En consecuencia, los hogares están ajustando sus gastos, priorizando necesidades básicas y postergando consumos no esenciales. Esto se refleja en el desempeño de varios sectores, como indumentaria y calzado, transporte y vehículos, recreación y cultura, y vivienda, alquileres y servicios públicos, que muestran contracciones interanuales en marzo de 2024. En resumen, el consumo en Argentina está experimentando un deterioro en el primer trimestre de 2024, influenciado por la situación económica general, la inflación y la disminución del poder adquisitivo de los hogares.

En *resumen*, como oportunidades, Mendoza cuenta con una población joven que es potencialmente más abierta a utilizar nuevas tecnologías y aplicaciones móviles para contratar servicios. La tasa de actividad en Mendoza, que mide la población económicamente activa, es significativa, lo que indica que una buena parte de la población está empleada y podría necesitar servicios de cuidado del hogar para equilibrar sus responsabilidades laborales y domésticas. La alta participación

femenina en el mercado laboral es particularmente relevante, ya que las mujeres suelen ser las principales responsables de las tareas del hogar y podrían beneficiarse enormemente de estos servicios.

Por otro lado, como posibles amenazas, el consumo en Mendoza ha experimentado un retroceso, influenciado por una inflación alta y un poder adquisitivo en disminución. Aunque la inflación muestra signos de desaceleración, sigue afectando significativamente los ingresos reales de los hogares, lo que lleva a las familias a priorizar gastos esenciales sobre servicios no esenciales. En este escenario, los hogares mendocinos están ajustando sus presupuestos, priorizando necesidades básicas y postergando otros consumos. Esta tendencia refleja una actitud cautelosa hacia el gasto, lo que puede dificultar la adopción de una nueva aplicación de servicios de cuidado del hogar. La disminución general del consumo y la alta inflación significan que las familias están menos dispuestas a gastar en servicios adicionales, lo cual representa un desafío considerable para cualquier emprendimiento en este sector.

Factores Tecnológicos

En el siglo XXI, el entorno tecnológico se ha convertido en algo inseparable de nuestras vidas cotidianas, moldeando nuestras interacciones sociales, nuestra forma de trabajar y nuestra

³³ Cámara Argentina de Comercio. (2024). El consumo registró una caída de 3,8% interanual en marzo.



percepción del mundo que nos rodea. La conectividad omnipresente y las redes sociales han redefinido la manera en que nos comunicamos y compartimos información. Como Castells (2010)³⁴ señala, vivimos en una era de comunicación en red, donde las plataformas digitales actúan como catalizadores para la formación de identidades y comunidades virtuales.

La inteligencia artificial y el aprendizaje automático están en el centro de la transformación tecnológica, impulsando avances significativos en la automatización y la toma de decisiones.

La realidad aumentada y virtual están ampliando las fronteras de la experiencia humana, permitiéndonos interactuar con entornos digitales inmersivos. Milgram y Kishino (1994)³⁵ conceptualizan la realidad aumentada como una interfaz que fusiona lo virtual con lo real, ofreciendo nuevas formas de visualización y colaboración.

Sin embargo, este progreso tecnológico no está exento de desafíos. La preocupación por la privacidad y la seguridad en línea plantea interrogantes éticos y legales sobre el uso de nuestros datos personales en un mundo digitalizado. Además, la brecha digital persiste como un obstáculo para la inclusión y el acceso equitativo a la tecnología. Warschauer (2003)³⁶ destaca las disparidades en el acceso y la competencia tecnológica entre diferentes comunidades y regiones, subrayando la importancia de políticas públicas inclusivas y programas de alfabetización digital.

Como *conclusión*, la alta conectividad y el uso de plataformas digitales en Argentina facilitan la adopción de esta aplicación. La creciente adopción de smartphones y la alta penetración de internet permiten una comunicación y coordinación eficientes entre usuarios y contratistas, mejorando la experiencia del servicio. Los avances en inteligencia artificial y aprendizaje automático pueden optimizar los servicios mediante la personalización de la experiencia del usuario, la gestión eficiente de reservas y la resolución automatizada de problemas. Además, los algoritmos avanzados pueden emparejar a los contratistas con los usuarios según sus necesidades y preferencias específicas, aumentando la satisfacción del cliente. La realidad aumentada y virtual también ofrece oportunidades, permitiendo capacitaciones a los contratistas y demostraciones de servicios que mejoran la calidad del servicio y la confianza del cliente. La formación de comunidades virtuales puede fomentar la lealtad y el compromiso, permitiendo una retroalimentación continua y la mejora del servicio.

Sin embargo, también existen amenazas importantes. Las preocupaciones por la privacidad y la seguridad en línea son significativas, ya que la recolección y manejo de datos personales de usuarios y contratistas exigen altos estándares de seguridad para prevenir brechas de datos y uso indebido. Además, la brecha digital persiste como un obstáculo, ya que no todos los potenciales usuarios y contratistas tienen acceso a dispositivos tecnológicos o la competencia digital necesaria para utilizar la aplicación, lo que podría ser una limitación para usar el servicio.

³⁴ Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture* (2nd ed., Vol. 1). Wiley-Blackwell.

³⁵ Milgram, P., & Kishino, F. (1994). A taxonomy of mixed reality visual displays. *IEICE TRANSACTIONS on Information and Systems*, 77(12), 1321–1329.

³⁶ Warschauer, M. (2003). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. MIT Press.



Factores Legales

- Legislación sobre el mercado: Una de las leyes más importantes en este ámbito es la Ley de Defensa de la Competencia (Ley N° 27.442), que tiene como objetivo prevenir, controlar y sancionar las conductas anticompetitivas que puedan afectar el normal desenvolvimiento del mercado. Esta ley establece regulaciones sobre fusiones y adquisiciones, abusos de posición dominante, carteles y prácticas desleales, entre otros aspectos, con el fin de promover la competencia y proteger los intereses de los consumidores.

Otra ley relevante es la Ley de Lealtad Comercial (Ley N° 22.802), que regula las prácticas comerciales desleales y protege los derechos de los consumidores. Esta ley prohíbe la publicidad engañosa, la venta de productos no autorizados, la discriminación de precios y otras prácticas abusivas por parte de los proveedores de bienes y servicios.

La Ley de Defensa del Consumidor en Argentina es una legislación diseñada para proteger y regular las relaciones comerciales entre consumidores y proveedores. Establece una serie de derechos fundamentales para los consumidores, incluyendo el acceso a información clara y veraz, la seguridad en los productos y servicios, y la posibilidad de reclamar en caso de incumplimiento. Los proveedores, por su parte, están obligados a respetar estos derechos y a brindar productos y servicios de calidad. La ley contempla procedimientos de reclamación y sanciones por incumplimiento, con el objetivo de garantizar un equilibrio justo en las transacciones comerciales.

En la actualidad el gobierno tiene la visión de que el Estado participe lo menos posible en las decisiones de los comerciantes argentinos, por ende se está a la espera de la aprobación de un DNU que incluye entre varios aspectos: derogación de la Ley de Abastecimiento (Ley 20.680), en vigor desde 1974 y modificada parcialmente en 2014, otorgaba al Estado la facultad de intervenir en los mercados y controlar la compraventa de productos esenciales. Permitiendo establecer márgenes de utilidad, fijar precios máximos y mínimos, y dictar normas que regulen la comercialización y producción. Además, de sanciones a las empresas que incumplieran estas disposiciones. La derogación de esta ley significa que las empresas ya no estarán sujetas a controles de precios o abastecimiento por parte del Estado, lo que podría tener implicaciones en el funcionamiento de los mercados y los precios de los productos.

Finalmente, las aplicaciones móviles están sujetas a regulaciones relacionadas con la propiedad intelectual y los derechos de autor. Esto incluye la protección de la propiedad intelectual de la aplicación en sí, así como cualquier contenido generado por los usuarios que se comparta a través de la plataforma.

- Legislación laboral: una de las leyes fundamentales que rige el derecho laboral en Argentina es la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744), que establece los principios básicos que rigen las relaciones laborales, tales como el principio de



irrenunciabilidad de derechos, el principio de igual remuneración por igual tarea, y el derecho a la sindicalización. Esta ley regula aspectos como la duración de la jornada laboral, las vacaciones, los días feriados, las licencias por enfermedad o maternidad, entre otros. Además, existen leyes y regulaciones específicas que abordan temas como la seguridad e higiene en el trabajo, la discriminación laboral, el trabajo infantil y la protección de los derechos de los trabajadores migrantes.

En Argentina, los sindicatos juegan un papel importante en la negociación colectiva de condiciones laborales, como salarios, horarios y beneficios, a través de convenios colectivos de trabajo. Estos acuerdos son negociados entre los sindicatos y los empleadores, y una vez firmados, tienen fuerza de ley y son vinculantes para ambas partes. El reciente decreto de necesidad y urgencia (DNU) anunciado por el presidente Javier Milei ha introducido cambios significativos en el derecho laboral argentino. Estos cambios incluyen la reducción de indemnizaciones por despido al limitar los ítems considerados en el cálculo, la posibilidad de establecer fondos de cese laboral mediante convenios colectivos, y la limitación al derecho a huelga en servicios esenciales y de importancia trascendental. Además, el DNU incorpora disposiciones sobre participación en bloqueos como causa de despido y crea la figura del "trabajador independiente con colaboradores". Estos cambios han generado debate y controversia en la sociedad argentina, y plantean interrogantes sobre la protección de los derechos laborales y la naturaleza de las relaciones laborales en el país.

- Presión tributaria: la estructura impositiva en Argentina comprende una amplia gama de impuestos, tasas y contribuciones, que gravan diversos aspectos de la economía y

la sociedad. Los impuestos, como el impuesto a los Bienes Personales o Ganancias, gravan la capacidad contributiva de individuos y empresas sin necesariamente estar vinculados a una contraprestación específica por parte del Estado. Por otro lado, las tasas se originan en la prestación estatal de un bien, obra o servicio que beneficia directamente al contribuyente, como el caso del pago de la tasa de Alumbrado, Barrido y Limpieza. Finalmente, las contribuciones están basadas en el principio del beneficio, donde el Estado cobra una cantidad de dinero sobre un beneficio otorgado, como en el caso de una contribución por el incremento patrimonial derivado de una obra pública.

En 2022, la Argentina contaba con 148 impuestos, tasas y contribuciones, distribuidos entre tributos nacionales, provinciales y locales. La mayor parte de la recaudación proviene de los impuestos nacionales, representando el 83% del total, mientras que el restante 17% corresponde a tributos provinciales y locales. Entre los impuestos y tasas más relevantes se encuentran el IVA, Ganancias, aportes a la Seguridad Social, Derechos de exportación e Impuesto al cheque. La presión fiscal en Argentina alcanzó el 29,7% del PBI en 2022, ubicándose en el puesto 33 entre las naciones relevadas por la OCDE.³⁷

³⁷ Chequeado, & Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA). (s.f.). "El sistema tributario argentino y su impacto: Una perspectiva detallada"



Como *conclusión* a modo de posibles amenazas las regulaciones legales y fiscales en Argentina pueden ser complejas y cambiantes, lo que puede dificultar el cumplimiento total. Es muy importante garantizar la seguridad y calidad del servicio, así como el cuidado de la información confidencial lo que puede plantear preocupaciones legales en caso de incidentes.

A modo de oportunidad, la flexibilidad laboral ofrecida a través del trabajo como contratista independiente podría atraer a personas en busca de horarios flexibles, así como evitarles el largo y engorroso proceso a los clientes de la aplicación de darse de alta como empleadores a la hora de utilizar estos servicios.

Factores Ambientales

Estos factores incluyen el cambio climático, la contaminación, la pérdida de biodiversidad y la sobreexplotación de recursos naturales. A medida que estos desafíos globales se vuelven más urgentes, las empresas enfrentan una serie de impulsores que las motivan a actuar de manera responsable. Una de estas fuerzas es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, promovida por las Naciones Unidas, que establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos objetivos proporcionan un marco integral para abordar los problemas sociales, económicos y ambientales más apremiantes de nuestro tiempo. Las empresas son llamadas a contribuir a estos objetivos a través de prácticas empresariales sostenibles que no solo

generen beneficios económicos, sino que también promuevan el bienestar social y la protección del medio ambiente³⁸.

- Presión de los stakeholders: Además de la presión proveniente de la agenda global de desarrollo sostenible, las empresas enfrentan la demanda cada vez mayor de consumidores conscientes que prefieren productos y servicios que sean producidos de manera ética y sostenible. Esta demanda del mercado impulsa a las empresas a adoptar prácticas responsables para mantener su relevancia y competitividad. Además, grupos como ONG, inversionistas, empleados y comunidades locales, ejercen presión sobre las empresas para que sean más transparentes y responsables en sus operaciones. La gestión efectiva de estas relaciones y la respuesta proactiva a las preocupaciones de los grupos de interés pueden mejorar la reputación y la legitimidad de una empresa.
- Las regulaciones y políticas gubernamentales: desempeñan un papel importante al establecer estándares ambientales y sociales, así como requisitos de divulgación de información no financiera. Las empresas que no cumplen con estas regulaciones

³⁸ Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible



enfrentan riesgos operativos, legales y reputacionales, lo que refuerza la necesidad de prácticas empresariales sostenibles.

En *resumen*, la creciente conciencia sobre el cambio climático y la responsabilidad ambiental presenta una oportunidad para promover prácticas sostenibles y servicios eco amigables. Esto podría atraer a una base de usuarios comprometidos con la protección del medio ambiente y la ética laboral. Además, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas en materia ambiental y laboral imponen desafíos adicionales, ya que el incumplimiento de estas normativas puede acarrear riesgos legales y reputacionales para las empresas que operan en este sector, lo que podría ser una amenaza para el mismo. En resumen, si bien existe la oportunidad de diferenciarse y atraer a clientes comprometidos con la sostenibilidad, también hay riesgos asociados con la falta de adaptación a las demandas del mercado y el cumplimiento de regulaciones gubernamentales.

Por último, y a modo de cierre del análisis del macroentorno expondré a continuación una lista de todas las oportunidades y amenazas que he detectado por cada factor:

FACTORES POLÍTICOS

- **Amenazas:**

1. Alta inestabilidad política en Argentina lo que genera incertidumbre y riesgos para las empresas, afectando su operatividad y planificación a largo plazo, así como para la población en general.

FACTOR ECONÓMICOS

- **Amenazas:**

1. La alta tasa de inflación en Argentina.
2. La recesión económica puede limitar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.
3. La caída de la actividad económica que podría impactar en la demanda de servicios domésticos.
4. La caída del poder adquisitivo de los consumidores puede reducir la capacidad de pago por servicios de contratación de empleo doméstico.

- **Oportunidades:**

1. Leve mejora del riesgo país, lo que implica una mayor confianza de los inversionistas en el mismo.

FACTOR SOCIALES

- **Amenazas:**

1. La caída del consumo puede reducir la demanda de servicios de contratación de empleo doméstico, afectando negativamente el negocio.

- **Oportunidades:**

1. La población mayormente joven por la que se caracteriza el Gran Mendoza potencialmente más abierta a utilizar aplicaciones móviles.



2. La PEA alta específicamente femenina lo que implica que las personas están ocupadas y podrían requerir de los servicios, especialmente las mujeres quienes culturalmente son quienes más se ocupan de estos servicios en casa.

FACTOR TECNOLÓGICOS

- **Amenazas:**
 1. Preocupaciones por la privacidad en el manejo de los datos personales.
 2. Acceso desigual a dispositivos tecnológicos.
 3. Competencia digital necesaria para utilizar la aplicación.
- **Oportunidades:**
 1. Alta conectividad y uso de plataformas digitales.
 2. Creciente adopción de smartphones y alta penetración de internet.
 3. Avances en inteligencia artificial y aprendizaje automático.
 4. Algoritmos avanzados para emparejamiento.

FACTORES LEGALES

- **Amenazas:**
 1. Regulaciones legales y fiscales complejas y cambiantes.
 2. Preocupaciones legales en caso de incidentes.
- **Oportunidades:**
 1. Flexibilidad laboral para contratistas independientes.
 2. Evitación del proceso engorroso de darse de alta como empleadores para los clientes a la hora de contratar este tipo de servicio.

FACTORES AMBIENTALES

- **Amenazas:**
 1. Regulaciones gubernamentales estrictas en materia ambiental.
 2. Riesgos reputacionales por incumplimiento de normativas laborales.
 3. Falta de adaptación a las demandas del mercado.
- **Oportunidades:**
 1. Diferenciación basada en sostenibilidad .

Analizando lo visto anteriormente de forma visual en la matriz del atractivo del sector (macro entorno) nos da el siguiente resultado:

Referencias: GA: Gran amenaza, LA: Leve amenaza, LO: Leve oportunidad, GO: Gran oportunidad

Atractivo del sector:

- Atractivo Bajo (1-2)
- Atractivo Medio (3-4)
- Atractivo Alto (5)



VARIABLES	GA(1)	LA(2)	LO(4)	GO(5)	VALOR
POLÍTICO					
Inestabilidad Política	X				1
SUBTOTAL					1
ECONÓMICO					
Inflación	X				1
Recesión Económica	X				1
Actividad Económica	X				1
Poder Adquisitivo	X				1
Riesgo País			X		4
SUBTOTAL					1,6
TECNOLÓGICO					
Privacidad de datos personales		X			2
Acceso a la Tecnología		X			2
Competencias Tecnológicas Necesarias		X			2
Conectividad				X	5
Adopción de Smartphone			X		4
Inteligencia Artificial				X	5



Algoritmos				X	5
SUBTOTAL					3,57
AMBIENTALES					
Regulaciones ambientales	X				1
Riesgos de reputación		X			2
Adaptación al mercado			X		4
Diferenciación sostenible			X		4
SUBTOTAL					2,75
SOCIAL					
El Consumo	X				1
Género de la Población de Mendoza				X	5
PEA			X		4
SUBTOTAL					3,33
LEGAL					
Regulaciones		X			2
Acciones legales en incidentes		X			2
Flexibilidad Laboral			X		4
Evitación del alta como empleadores				X	5
SUBTOTAL					3,25



TOTAL					2,58
--------------	--	--	--	--	-------------

El análisis del atractivo del sector del macroentorno mediante la matriz de impacto ha arrojado una puntuación total de 2,58. Este resultado se clasifica en el rango de atractivo bajo, que abarca puntuaciones de 1 a 2. Esto implica que el sector evaluado no es particularmente atractivo y presenta limitadas oportunidades. La baja puntuación sugiere la existencia de barreras significativas, como alta inestabilidad política, alta tasa de inflación, recesión económica y caída del poder adquisitivo, todos factores que generan incertidumbre y riesgos para las empresas y la población en general. Sin embargo, dado que esta puntuación se encuentra cerca del límite superior de este rango, el sector podría considerarse apenas en el umbral de atractivo medio. Esto sugiere que, aunque predominan las amenazas y limitaciones, hay algunas oportunidades significativas que, si se aprovechan adecuadamente, podrían mejorar el atractivo del sector.

2.a.2. Análisis del Microentorno

El sector de aplicaciones móviles para servicios de cuidado del hogar en Argentina está caracterizado por la amplia oferta de servicios que conectan a los usuarios con proveedores calificados para tareas como limpieza, mantenimiento, cuidado de niños, personas mayores y mascotas, así como la organización del hogar. Estas aplicaciones se han convertido en una

parte integral de las economías de plataformas, actuando como intermediarias que facilitan la contratación eficiente y confiable de estos servicios.

El sector se caracteriza por su fragmentación, lo que significa que está compuesto por numerosos actores pequeños y medianos sin un líder claro que domine el mercado. Esta fragmentación es típica de sectores maduros o en sus últimas etapas de crecimiento como es el caso, donde las posibilidades de diferenciación son altas, pero ninguna empresa ha logrado establecer una ventaja competitiva sostenida y decisiva sobre las demás, el sector es muy dinámico con bajas barreras de entrada y salida y los márgenes de rentabilidad son variables e inestables. La tecnología desempeña un papel crucial en este sector. Las aplicaciones móviles han mejorado significativamente en términos de usabilidad, permitiendo a los usuarios solicitar servicios, programar citas, realizar pagos y dejar reseñas de manera sencilla y eficiente. Algo característico de esto también es que ninguna de las empresas pertenecientes al sector brinda servicios en la provincia de Mendoza.



Figura 6. Las cinco fuerzas de Porter³⁹.

Cientes

Para este apartado comienzo con aclarar lo siguiente: el usuario de la plataforma que adquiere o utiliza los bienes o servicios en ella ofrecidos califica como consumidor en los términos del estatuto consumeril (artículo 1, LDC; artículo 1093, CCCN).

En este modelo de negocios nos encontramos frente a dos tipos distintos de clientes, el primer cliente será la persona que utilizará la aplicación para solicitar y contratar servicios de

cuidado del hogar. Esta persona puede ser un propietario de casa, un inquilino, o alguien responsable de la gestión del hogar. La persona que utiliza la aplicación es quien paga por estos servicios y es el destinatario final de los mismos, ya que los utiliza para satisfacer sus propias necesidades y mejorar la calidad de vida en su hogar. El otro tipo de cliente en este modelo de negocio es el proveedor de servicios, quien utiliza la aplicación como plataforma para ofrecer servicios de cuidado, limpieza u orden en hogares. Este cliente utiliza la aplicación como medio para obtener ingresos o como una herramienta de trabajo. A través de la plataforma, conecta con los usuarios que requieren sus servicios y realiza las tareas solicitadas a cambio de una compensación económica. De esta manera, ambos tipos de usuarios; los que solicitan y pagan por los servicios, y los que los proveen a cambio de una remuneración son considerados clientes dentro de la dinámica del negocio de la aplicación.

Algunas variables para analizar el poder de negociación de los clientes son:

Cliente 1 (aquellos que solicitan el servicio para su hogar y pagan por ellos)

³⁹ Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2nd ed.). PIRÁMIDE

- **Tamaño de mercado :** Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la cantidad de habitantes del gran Mendoza, que es donde se centrará el modelo de negocio es de 1.236.928 habitantes.

Según Informe Encuesta de Condiciones de Vida 2022⁴⁰ realizado por el Gobierno de Mendoza. En los hogares donde el/la principal responsable de las tareas domésticas y de cuidados es un/a componente del hogar, se indagó acerca de la percepción o no de ayuda externa para la realización de cada una de las tareas, se obtuvo que la mayor parte de las tareas domésticas y de cuidado son realizados por un/a integrante del hogar. Menos del 10% de los hogares recibe ayuda externa para esas tareas.

Hogares en los que el/la principal responsable de las tareas domésticas y de cuidados es un/a componente del hogar, por tareas realizadas y percepción de ayuda externa al hogar, según zona. Mendoza 2022

Zona	Recibe ayuda externa para:							
	Preparar y cocinar alimentos	Limpiar y ordenar la casa	Lavar y planchar la ropa	Reparación de artefactos y mantenimiento de vivienda	Realizar compras/trámites	Cuidado niños/as	Cuidado enfermos/as y personas con discapacidad	Cuidado adultos/as dependientes
	%							
Total	4,5	7,1	5,1	11,9	4,4	7,3	9,1	13,7
Urbana	5,4	8,6	6,4	13,9	4,9	9,7	11,7	14,3
Rural	2,2*	2,6*	1,6**	6,8	2,7	1,6**	4,0	11,9

* Los coeficientes de variación se encuentran entre 10% y 20%.

** Los coeficientes de variación se encuentran entre el 20% y 30%.

Fuente: DEIE en base a la Encuesta de Condiciones de Vida. Mendoza 2022.

Figura 7. Informe Encuesta de Condiciones de Vida 2022

En términos generales y centrándonos en zona urbana se observó que el porcentaje de hogares que recibe ayuda externa para la realización de estas tareas es de 8,6% para tarea de

lavar y planchar la ropa y 7,4% para limpiar y ordenar la casa, mientras que el porcentaje más alto de percepción de ayuda se presenta en las tareas de cuidado de adultos/as dependientes, donde un 13,7% de los hogares recibe algún tipo de ayuda externa. En cuanto a las tareas de cuidado, también se observa que los/as principales responsables de realizarlas son componentes del hogar, particularmente en el cuidado de niños/as, donde en el 99,1% de los hogares el/la responsable es algún/a integrante del mismo.

- **Elasticidad de la demanda:** La demanda de empleo doméstico tiende a ser elástica debido a la variedad de servicios ofrecidos, la flexibilidad en el gasto de los hogares y la disponibilidad de alternativas. Los clientes pueden ajustar fácilmente la cantidad de servicios que contratan en función de su situación financiera y las condiciones del mercado, lo que hace que la demanda sea sensible a cambios en los precios.

⁴⁰ Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía. (2023). Encuesta de Condiciones de Vida 2022. Mendoza Gobierno.



- Costo de cambio a la competencia/sustitutos: El costo de cambiar a la competencia es bajo. Esto se debe a la falta de contratos de exclusividad o permanencia para los

usuarios, lo que les permite contratar de forma independiente o a través de agencias si encuentran mejores ofertas. Además, el proceso de cambio es simple y no conlleva riesgos significativos para los clientes.

- Exigencia de los clientes: En el caso del empleo doméstico, esto puede manifestarse en una mayor demanda de servicios personalizados y de alta calidad. Los clientes pueden esperar no solo la limpieza del hogar, sino también servicios adicionales como planchado de ropa, cocinar comidas especiales, cuidado de plantas o mascotas, entre otros. La creciente demanda de servicios adicionales en el empleo doméstico refleja la evolución de las expectativas de los clientes y presenta tanto oportunidades como desafíos para las empresas del sector en términos de diferenciación y gestión de costos.

Cliente 2 (clientes que proveen sus servicios dentro de la app a cambio de una remuneración)

- Tamaño de mercado : Según Informe Encuesta de Condiciones de Vida 2022 realizado por el Gobierno de Mendoza. Podemos afirmar que en Mendoza hay un total de 838.248 personas ocupadas de las cuales 647.054 pertenecen a zonas urbanas. De estas personas se dedican al empleo doméstico 54.625 personas en la provincia de Mendoza y de ellas están ubicadas en la ciudad metropolitana 45.316, es decir el 70%.
- Elasticidad de la demanda: Es relativamente elástica. Si las tarifas, condiciones de trabajo, o la frecuencia de oportunidades no cumplen con sus expectativas, los clientes prestadores de servicios pueden buscar alternativas fuera de la plataforma. Aunque no hay otras plataformas similares en Mendoza, podrían recurrir a trabajos tradicionales o informales si la plataforma no satisface sus necesidades.
- Costo de cambio a la competencia/sustitutos: el empleo doméstico es una ocupación feminizada en extremo, en el caso del Gran Mendoza, sólo existe un 2,6% de representación masculina en el sector. Mayormente se trata de mujeres de entre 30 y 40 años las que trabajan en empleo doméstico, representando el 28,2% del total de las mujeres en estas edades. El segundo intervalo de edad con mayor frecuencia es el que incluye a las trabajadoras de 52 a 62 años, a partir de lo cual podemos afirmar que el sector presenta una estructura etaria algo envejecida. Con respecto al nivel educativo, se puede afirmar que un 10,3% de las trabajadoras domésticas no ha finalizado la primaria. En tanto que un 33,3% la ha completado, representando la mayoría de los casos.

Por otro lado, un 23,1% de las trabajadoras no han completado la secundaria, mientras que un 24,4% sí lo ha hecho. En cuanto al nivel de enseñanza superior, sólo un 3,8% accedió a estudios universitarios, pero no finalizó, mientras que un 5,1% sí lo hizo.

Esta demografía sugiere que los clientes prestadores de los servicios pueden tener opciones limitadas fuera de este sector, si bien dentro del mismo existen otros sustitutos donde podrían trabajar, la independencia y flexibilidad que brinda este



modelo de negocio puede hacerlos depender en gran medida de la plataforma de empleo doméstico para obtener grandes oportunidades laborales.

- Exigencia de los clientes: este tipo de cliente demanda una compensación justa y competitiva por los servicios que ofrecen. Sin competencia directa, su capacidad para negociar tarifas más altas puede ser limitada. Sin embargo, esperan que la plataforma valore su lealtad y les ofrezcan incentivos adicionales para retenerlos. Además, necesitarán un flujo constante de oportunidades de trabajo para mantener ingresos estables. La plataforma deberá atraer suficientes clientes para asegurar que estos tengan una frecuencia de trabajo adecuada.

En conjunto, estos factores sugieren que los clientes que solicitan el servicio para su hogar y pagan por ellos tienen un nivel significativo de poder de negociación en el sector. Su capacidad para cambiar a servicios sustitutos fácilmente y su demanda de servicios personalizados y de calidad pueden influir en las decisiones y estrategias de las empresas en este mercado. Además, si bien existe una base de clientes potencialmente grande en el Gran Mendoza, la baja percepción de ayuda externa para las tareas domésticas sugiere que la demanda real podría ser más limitada. Sin olvidar que de ellos depende también, que los otros tipos de clientes estén satisfechos ya que aumentarán los ingresos y oportunidades de estos. Pues bien, aquellos clientes que proveen sus servicios dentro de la app a cambio de una remuneración, considero que su poder de negociación es moderadamente alto. Aunque no existen otras plataformas similares en Mendoza, las opciones limitadas fuera del sector y la estructura del mercado laboral les otorgan cierto grado de influencia. Sin embargo, su capacidad para exigir tarifas más altas y mejores condiciones está equilibrada por su dependencia de la plataforma para acceder a oportunidades laborales y mantener ingresos estables.

Proveedores

En este modelo de negocio, los proveedores de la empresa que ofrecen servicios y recursos son esenciales para la operación, mantenimiento y éxito de la plataforma de contratación de

servicios domésticos. Los proveedores de servicios y recursos mencionados siguientemente forman parte integral de la cadena de valor de la aplicación móvil. Contribuyen a la creación, entrega y soporte del producto final al cliente, asegurando que la plataforma funcione de manera eficiente y atractiva. Una gestión adecuada de estos proveedores es esencial para garantizar la calidad, eficiencia y rentabilidad del negocio. Mantener relaciones sólidas y colaborativas con estos proveedores ayuda a la empresa a adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado y a mejorar continuamente su oferta.

A continuación, se describen estos proveedores clave:



- *Desarrollo y Mantenimiento de Software:* estos proveedores son empresas o profesionales especializados en la creación, actualización y mejora continua de la aplicación móvil. Incluyen programadores, diseñadores web y expertos en seguridad

informática que aseguran que la plataforma funcione de manera eficiente, segura y atractiva para los usuarios.

- *Alojamiento Web y Servicios en la Nube:* Proveedores que ofrecen la infraestructura necesaria para almacenar y ejecutar la aplicación móvil. Estos servicios en la nube permiten una operación escalable y flexible, gestionando datos, notificaciones push, y pasarelas de pago. Aseguran que la plataforma esté siempre disponible y funcione sin interrupciones. Las dos empresas más usadas, donde no se puede no estar si se quiere un gran alcance son: Appstore (Apple) y Android Store (Google).
- *Marketing y Publicidad:* agencias o profesionales que ayudan a la empresa a promocionar la aplicación móvil y atraer nuevos usuarios. Utilizan campañas publicitarias, marketing en redes sociales y técnicas de optimización de motores de búsqueda (SEO) para aumentar la visibilidad y la base de usuarios de la plataforma.
- *Proveedores de Hardware:* empresas que suministran los dispositivos móviles, como smartphones y tablets, en los que se ejecuta la aplicación. También pueden proporcionar otros equipos necesarios para la infraestructura tecnológica de la empresa.
- *Proveedores de Software:* empresas que desarrollan y administran las herramientas necesarias para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil. Estos pueden incluir sistemas operativos, bases de datos, herramientas de desarrollo y software de seguridad.

Algunos factores relevantes para su análisis:

- Grado de Concentración de los Proveedores: en Mendoza, el sector tecnológico y de desarrollo de software está en expansión, pero aún no está completamente saturado. Esto significa que hay una variedad de proveedores disponibles, desde grandes empresas como Globant⁴¹ hasta programadores independientes que ofrecen sus servicios de manera freelance. La disponibilidad de programadores independientes aumenta la competencia y, por lo tanto, puede reducir el poder de negociación de los proveedores más grandes, ya que las empresas tienen más opciones para elegir. En términos de habilidades de desarrollo, los argentinos se encuentran entre los mejores del mundo, especialmente cuando se trata de programación informática (80 %) y desarrollo móvil (89 %), según el Índice de Habilidades Globales 2021 de Coursera⁴². En el ámbito de marketing y publicidad, hay varias agencias y

⁴¹ <https://www.globant.com/es/our-services>

⁴²

https://www.coursera.org/skills-reports/global?utm_source=email_marketing&utm_admin=17774&utm



profesionales independientes en Mendoza que ofrecen una amplia gama de servicios. La competencia en este sector es moderada, lo que permite a las empresas de la aplicación negociar mejores condiciones y precios con estos proveedores.

- Costo de Cambio de Proveedor: El costo de cambiar de proveedor de desarrollo de software o de servicios en la nube puede ser considerablemente alto debido a que cambiar de proveedor requiere una inversión significativa en términos de tiempo y recursos para implementar nuevos sistemas y capacitar al personal. Además, la integración de nuevos sistemas con los existentes puede ser compleja y costosa. Por otro lado no se puede olvidar que hay un riesgo inherente de interrupciones en el servicio durante el proceso de cambio, lo que puede afectar negativamente a los clientes y a la reputación de la empresa. Sin embargo, al considerar programadores independientes, estos costos pueden reducirse ligeramente, ya que los acuerdos pueden ser más flexibles y personalizados según las necesidades de la empresa. En cuanto a los proveedores de marketing y publicidad, el costo de cambio puede variar. Las agencias suelen ofrecer contratos a medio o largo plazo, lo que puede dificultar el cambio rápido de proveedor. No obstante, la presencia de numerosos profesionales independientes y pequeñas agencias permite cierta flexibilidad, lo que puede reducir los costos y riesgos asociados al cambio de proveedor.
- Escasez de Proveedores: en Mendoza, aunque hay un número creciente de empresas y profesionales que ofrecen servicios tecnológicos y de marketing, la oferta todavía no es vasta. Esto puede dar a los proveedores existentes un mayor poder de negociación, ya que la demanda de servicios especializados supera la oferta disponible. Sin embargo, la existencia de programadores y profesionales de marketing independientes ayuda a equilibrar este poder, proporcionando alternativas viables a las empresas que buscan servicios específicos sin recurrir a grandes proveedores.

Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es relativamente alto, pero no absoluto. La disponibilidad de programadores independientes y profesionales de marketing y publicidad ofrece opciones adicionales, lo que puede reducir el poder de negociación de los proveedores más grandes y establecidos. Sin embargo, el costo de cambiar de proveedor, especialmente en el ámbito tecnológico, sigue siendo un factor significativo que otorga cierto poder a los proveedores actuales. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores que ofrecen la infraestructura necesaria para almacenar y ejecutar la aplicación móvil es muy alta ya que nos encontramos frente a un oligopolio donde solo existen dos proveedores (Apple y Google).



Nuevos ingresantes

Al analizar las barreras de entrada en el sector, es crucial encontrar un equilibrio que facilite la entrada inicial al mercado, pero que también brinde cierta protección contra la entrada de competidores nuevos y potenciales en el futuro. En la medida que este equilibrio se pueda lograr más atractivo será el sector.

- Reputación y confianza : construir una marca confiable y ganar la confianza tanto de los usuarios como de los trabajadores domésticos puede llevar tiempo y recursos significativos. Las nuevas aplicaciones pueden enfrentar desafíos para convencer a las personas de que utilizan su plataforma en lugar de opciones más conocidas.
- Dificultades de adaptación cultural : las preferencias y prácticas culturales locales pueden influir en la aceptación de nuevas tecnologías y formas de trabajo. Es importante comprender y adaptarse a estas dinámicas culturales locales para tener éxito en el mercado de Mendoza.
- Acceso a la tecnología : aunque el acceso a los dispositivos móviles y a internet está en aumento, todavía puede haber barreras en términos de acceso y familiaridad con la tecnología, especialmente entre ciertos segmentos de la población.
- Requerimientos de capital, tecnología o know how: la creación y el mantenimiento de una plataforma tecnológica robusta y confiable son esenciales para el éxito en este sector. Esto implica no solo la construcción inicial de la aplicación, sino también la necesidad de actualizaciones regulares, mantenimiento de servidores, seguridad de datos y la adaptación continua a las necesidades cambiantes de los usuarios. Además, conocimiento especializado sobre la industria del empleo doméstico, así como sobre las regulaciones laborales locales y las preferencias culturales, puede ser fundamental para el éxito en este sector y finalmente el desarrollo y la operación de una plataforma de aplicación para el empleo doméstico requieren inversiones financieras considerables.

En resumen, aunque existen algunas barreras relevantes de entrada, la dinámica del mercado digital y el cambio en las preferencias del consumidor pueden contribuir a una mayor competencia en el sector del empleo doméstico. Por lo tanto, considero que las barreras son relativamente bajas esto brinda una gran oportunidad para enterar al sector pero plantea un desafío que es el de consolidarse en el mismo, para que los próximos que quieran entrar no les resulte tan fácil esta acción.

Productos sustitutos

Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias (Nicholson, 1997:113).

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que, aunque no son idénticos al producto o servicio en cuestión, pueden satisfacer una necesidad similar para el consumidor. Es decir, son alternativas que pueden ser utilizadas en lugar del producto original para cumplir la misma función o satisfacer el mismo propósito.



Kotler aborda el tema de los productos sustitutos como parte de su discusión sobre la competencia y la estrategia de marketing. Este enfoque que él propone se alinea con la idea de que los consumidores evalúan y seleccionan entre diferentes opciones basadas en la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Algunos de los servicios sustitutos que encuentro para el modelo de negocios son:

1. Agencias de empleo doméstico tradicionales: Estas agencias ofrecen servicios similares de conexión entre empleadores y trabajadores domésticos, pero a menudo requieren una visita física a la agencia y pueden tener procesos más lentos en comparación con una aplicación digital.
2. Referencias boca a boca: Cuando las personas recurren a amigos, familiares o conocidos para obtener recomendaciones de trabajadores domésticos, están utilizando un método tradicional de contratación que puede ser efectivo pero que también puede ser limitado en términos de disponibilidad y alcance.
3. Contratación directa de trabajadores: Algunos empleadores pueden optar por buscar y contratar trabajadores domésticos directamente a través de métodos no digitales, como publicar anuncios en espacios locales o buscar en la comunidad por cuenta propia.

Factores a tener en cuenta:

- Similitud de los productos sustitutos: los servicios ofrecidos por las agencias tradicionales, referencias boca a boca o incluso la contratación directa de trabajadores a través de otros medios no digitales pueden considerarse sustitutos directos de la aplicación de empleo doméstico. Si bien estos servicios ofrecen una forma similar de satisfacer la necesidad de contratar trabajadores domésticos, la aplicación se diferencia al proporcionar una plataforma más conveniente y accesible. La aplicación ofrece ventajas como la capacidad de buscar y contratar trabajadores desde cualquier lugar y en cualquier momento, una amplia selección de candidatos, herramientas de filtrado y clasificación, sistemas de pago integrados, y la posibilidad de acceder a reseñas y calificaciones de otros usuarios. Estas características hacen que la aplicación sea más atractiva y eficiente para los usuarios, reduciendo así la amenaza de sustitución por parte de los servicios tradicionales.
- Precio de los sustitutos: A menudo, las tarifas cobradas por las agencias de empleo tradicionales pueden ser comparativamente más altas que los costos asociados con el uso de una aplicación de empleo doméstico. La transparencia en los precios y la posibilidad de comparar diferentes opciones en la aplicación pueden hacer que sea más difícil para los productos sustitutos competir en precio.

- Disponibilidad de sustitutos: dependiendo de la ubicación, puede haber una escasez de sustitutos disponibles en áreas específicas. Esto puede dificultar que los usuarios encuentren fácilmente un reemplazo adecuado si un trabajador doméstico no está disponible o cancela en el último momento. Además, las agencias de empleo tradicionales pueden tener una selección limitada de trabajadores, y estas pueden no cumplir con los estándares de calidad o experiencia deseados por los usuarios, que al contrario en la plataforma explican explícitamente a que se dedican y en que actividades son mejores que en otros.

Algunos de los sustitutos relevantes:

*MendoClean.*⁴³



Empresa joven dedicada a desarrollar soluciones de limpieza e higiene. Entre sus clientes se encuentran empresas, particulares e instituciones. Ofrecen soluciones de limpieza personalizadas, utilizando maquinaria especializada y productos respetuosos con el medio ambiente.

Cuentan con una página web y se encuentra con 1.500 seguidores en la red social Instagram, no se notan a simple vista grandes

esfuerzos en publicidad.

Propuesta de Valor:

MendoClean se presenta como un socio estratégico para sus clientes, proporcionando un entorno limpio que contribuye a la productividad y mejora la imagen de sus instalaciones. Su enfoque en la eficiencia y la utilización de productos ecológicos les permite ofrecer un servicio rentable y sostenible.

Estrategia Competitiva:

- Ahorro de Tiempo y Costos: Ofrecen servicios que liberan a las empresas y hogares de responsabilidades de limpieza, permitiéndoles enfocarse en su core business.
- Innovación y Adaptabilidad: Implementan métodos innovadores para mejorar continuamente sus servicios.

*Selectora Mendoza*⁴⁴



Empresa dedicada a la búsqueda y selección de personal: empleadas domésticas, cocineras, cuidado de mayores y niños.

⁴³ <https://www.mendoclean.com.ar/servicios/>

⁴⁴ https://www.facebook.com/selectora.mendoza.official/?locale=es_LA



Su servicio consiste en ayudar en la búsqueda y selección del personal y poner en contacto al cliente con la persona, la contratación luego ya corre por cuenta propia del cliente. Funciona a través de una cuenta en la red social instagram con 1.800 seguidores y facebook con 3600 seguidores y a juzgar por las reacciones y comentarios en sus publicaciones, parece que están generando cierto nivel de interacción con su audiencia,

Área de Especialización: La agencia se enfoca en un nicho específico de búsqueda y selección de personal para tareas domésticas y de cuidado, lo que indica que podría tener una sólida comprensión de las necesidades y demandas de este mercado.

Ubicación Geográfica: Está ubicada en Chacras de Coria, Luján, lo que sugiere que su enfoque principal puede estar en esta área geográfica o regiones cercanas.

CleanIT⁴⁵

CLEANIT

Cleanit Limpieza ofrece una variedad de servicios de limpieza, desde limpieza integral de empresas hasta limpieza final de obra, desinfección, limpieza de muebles y suministro de insumos. Su eslogan enfatiza la puntualidad y la excelencia, lo que sugiere un fuerte compromiso con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Énfasis en la Innovación y Sostenibilidad: Destacan su enfoque innovador al utilizar productos biodegradables para reducir el impacto ambiental. Este compromiso con la sostenibilidad puede ser un punto fuerte en un mercado donde cada vez más clientes valoran prácticas ecológicas.

Reputación y Clientes: Muestran una lista de clientes que incluye empresas reconocidas, lo que puede ayudar a construir confianza y credibilidad entre los clientes potenciales. Además, el hecho de tener una gran cantidad de clientes fijos puede indicar una satisfacción constante del cliente y una buena calidad de servicio. Cuenta con una página web y 14.000 seguidores en la red social instagram.

Sirlimp⁴⁶



Ofrece una amplia gama de servicios de limpieza, desde limpieza para empresas, clínicas, comercios, oficinas, hasta limpieza de final de obra, supermercados e instituciones. Esta diversidad de

⁴⁵ <https://cleanitlimpieza.com/>

⁴⁶ <https://sirlimp.com.ar/>

servicios puede atraer a una amplia base de clientes que buscan soluciones de limpieza para diferentes tipos de espacios. Destacan su compromiso con la excelencia y su enfoque personalizado hacia cada cliente. Al trabajar en estrecha colaboración con los clientes, diseñan planes de limpieza adaptados a las necesidades específicas de cada espacio, lo que puede generar una mayor satisfacción del cliente y fidelidad a largo plazo. Cuentan con presencia en Instagram con 800 seguidores, Facebook y tienen una página web. No se notan grandes esfuerzos en publicidad.

*En Casa*⁴⁷



Empresa de Buenos Aires que presta servicios en Mendoza, ofrecen una amplia gama de servicios de cuidado domiciliario, que incluyen cuidadores eventuales o permanentes, acompañantes para consultas médicas, internación domiciliaria, cuidados paliativos y rehabilitación en domicilio. Esta variedad de servicios les permite adaptarse a las necesidades específicas de una amplia gama de clientes. Destacan la capacitación de su personal y el seguimiento constante de los servicios prestados. Esto sugiere un compromiso con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo que puede ser un factor importante para los clientes que buscan cuidado domiciliario para ellos mismos o sus seres queridos. Grandes esfuerzos de publicidad y buena presencia en redes sociales y buscadores.

Presencia Nacional: Con sedes en varias ciudades importantes de Argentina, incluyendo Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza, San Juan, San Luis, Neuquén, Bariloche y Puerto Madryn, tienen una presencia nacional que les permite atender a clientes en todo el país.

Testimonios y Confianza del Cliente: Muestran testimonios de clientes satisfechos, lo que puede ayudar a construir confianza en la calidad y confiabilidad de sus servicios entre los clientes potenciales.

*PaseaPerros.com*⁴⁸



PaseaPerros.com ofrece una alternativa a las guarderías tradicionales y residencias caninas, conectando a los dueños de mascotas con cuidadores registrados que cuidarán a los perros en sus propios hogares, sin

jaulas. La plataforma permite a los usuarios publicar su búsqueda y recibir propuestas de cuidadores y paseadores en su área. Además, proporciona opciones para buscar tanto cuidadores como paseadores en diversas ciudades de Argentina.

⁴⁷

https://encasa.com.ar/?gclid=CjwKCAjwupGyBhBBEiwA0UcqanFfBjDP561lZEyDPDZ_SFmygPBm2AteiE6blhptmcyM9V6eUH3YehoCha4QAvD_BwE

⁴⁸ <https://www.paseaperros.com.ar/>



Transparencia y Reputación: Los perfiles de los cuidadores en la plataforma tienen calificaciones de clientes anteriores, lo que brinda transparencia y ayuda a los usuarios a tomar decisiones informadas sobre quién cuidará de sus mascotas.

Flexibilidad en la Negociación: Los usuarios pueden negociar libremente las condiciones de trabajo con los cuidadores o paseadores, lo que les brinda flexibilidad para adaptar el servicio a sus necesidades específicas.

En resumen, la combinación de diferenciación de servicios, precios competitivos y disponibilidad y calidad de los sustitutos sugiere que la amenaza de productos sustitutos en el sector del empleo doméstico es relativamente baja.

En conclusión, la amenaza de los sustitutos servicios domésticos es alta debido a la gran existencia de alternativas tradicionales como agencias físicas de empleo, referencias boca a boca y contratación directa de trabajadores. Estos métodos pueden satisfacer necesidades similares a las ofrecidas por una aplicación digital de empleo doméstico, aunque con diferencias significativas en términos de conveniencia, accesibilidad y experiencia del usuario. Aunque las aplicaciones digitales tienen ventajas claras en términos de conveniencia y accesibilidad, la competencia de los sustitutos tradicionales sigue siendo relevante debido a sus propias fortalezas y la preferencia de algunos consumidores por métodos más establecidos y cierta resistencia al cambio.

Competidores

Un competidor es cualquier entidad que ofrece productos o servicios similares y que compite por los mismos clientes y recursos en el mercado. El análisis de los competidores es un componente esencial, ya que proporciona una comprensión profunda de las dinámicas del mercado y permite identificar tanto oportunidades como amenazas.

En el contexto específico, en la Ciudad de Mendoza, no existen competidores directos que ofrezcan un modelo de negocio similar al de la aplicación propuesta para servicios de cuidados del hogar.

Para identificar posibles competidores, llevé a cabo una exhaustiva búsqueda de aplicaciones y servicios de cuidado del hogar en diversas plataformas y fuentes. Este proceso incluyó:

- **Búsqueda en tiendas de aplicaciones:** Se revisaron las principales tiendas de aplicaciones móviles, como Google Play Store y Apple App Store, utilizando palabras clave relacionadas con servicios de cuidado del hogar y similares.

- Análisis de motores de búsqueda: Se realizaron búsquedas en Google y otros motores de búsqueda para encontrar aplicaciones locales que ofrezcan cuidado del hogar en la región del Gran Mendoza.
- Consulta de foros: Se exploraron foros comunitarios para identificar cualquier oferta similar en el Gran Mendoza.

Finalmente, la investigación reveló que en el Gran Mendoza no existen competidores directos que ofrezcan un servicio de cuidado del hogar a través de una aplicación móvil de manera integral. Sin embargo, se encontró un único competidor parcial que ofrece un servicio similar en un nicho específico:

PetBacker⁴⁹



PetBacker es una aplicación móvil de servicios para mascotas que ofrece una amplia gama de opciones para aquellos que buscan cuidadores de animales, paseadores de perros y otros servicios. La plataforma proporciona una interfaz fácil de usar donde los usuarios pueden buscar y comparar cuidadores de

animales cercanos a ellos, facilitando el proceso de encontrar el servicio adecuado para sus mascotas.

Transparencia y Confianza: ofrece reseñas y valoraciones de cuidadores anteriores, así como perfiles revisados, lo que ayuda a construir confianza y seguridad para los usuarios al momento de elegir un cuidador para sus mascotas.

Protección y Garantía: La plataforma ofrece garantías de reserva y pagos seguros, así como un seguro premium para todas las estancias reservadas a través de su plataforma, lo que brinda tranquilidad a los usuarios en caso de cancelaciones de último minuto u otros problemas.

Amplitud de Cobertura: PetBacker tiene una amplia cobertura a nivel mundial, con cuidadores de animales disponibles en grandes ciudades y pequeños pueblos de todo el país, lo que garantiza que los usuarios puedan encontrar servicios para sus mascotas, independientemente de su ubicación.

Otros Hallazgos:

Durante la investigación, se identificó un servicio que operaba en la región del Gran Mendoza pero que dejó de funcionar en 2022. Este servicio ofrecía cuidados del hogar y personal de limpieza a través de una plataforma en línea, pero ya no está disponible en el mercado.

A modo de conclusión, la ausencia de competidores directos en el Gran Mendoza presenta una oportunidad única para introducir la aplicación propuesta, la cual puede captar un

⁴⁹ <https://www.petbacker.es/>



segmento de mercado no atendido actualmente. La competencia parcial de PetBacker se enfoca exclusivamente en el cuidado de mascotas, lo que deja un amplio margen para cubrir otras necesidades de cuidado del hogar mediante la nueva aplicación.

Por último, y a modo de cierre del análisis del microentorno expondré a continuación una lista de todas las oportunidades y amenazas que he detectado por cada fuerza:

CLIENTES

- **Amenazas:**

1. **Baja penetración del servicio:** menos del 10% de los hogares en el Gran Mendoza utiliza ayuda externa para tareas domésticas, limitando el tamaño del mercado objetivo.
2. **Alta elasticidad de la demanda (clientes 1) :** los consumidores pueden ajustar fácilmente la cantidad de servicios que contratan en función de su situación financiera, lo que puede llevar a fluctuaciones en la demanda.
3. **Bajos costos de cambio:** la falta de contratos de exclusividad o permanencia permite a los clientes cambiar fácilmente a servicios sustitutos si encuentran mejores ofertas.
4. **Expectativas crecientes:** los clientes pueden exigir servicios más personalizados y de alta calidad, lo que podría aumentar los costos operativos y reducir márgenes de beneficio.
5. **Alta elasticidad de la demanda (clientes 2):** los clientes que proveen servicios pueden abandonar la plataforma si las tarifas o condiciones de trabajo no cumplen con sus expectativas.
6. **Bajos niveles educativos y opciones limitadas:** un 10,3% de las trabajadoras domésticas no ha finalizado la primaria, lo que podría resultar en una menor calidad del servicio, afectando la satisfacción del cliente y la reputación de la plataforma.

- **Oportunidades:**

1. **Tamaño del mercado:** el Gran Mendoza tiene una población de 1.236.928 habitantes, lo que representa una gran base potencial de clientes para los servicios de la plataforma.
2. **Necesidad de servicios especializados en cuidado de personas:** un 13,7% de los hogares recibe ayuda externa para el cuidado de adultos/as dependientes, lo que sugiere una demanda específica en este sector que la plataforma puede aprovechar.
3. **Demanda de flexibilidad laboral:** la plataforma ofrece una oportunidad atractiva para los proveedores de servicios, permitiéndoles acceder a ingresos adicionales y flexibilidad en sus horarios de trabajo.
4. **Alta concentración urbana:** de los 54.625 trabajadores de empleo doméstico en Mendoza, el 70% está ubicado en la ciudad metropolitana, lo que facilita la concentración de la oferta y la demanda en un área geográfica manejable.



5. **Sector de empleo doméstico establecido:** existen 45.316 personas dedicadas al empleo doméstico en la ciudad metropolitana de Mendoza, lo que indica un mercado laboral ya activo y potencialmente receptivo a nuevas plataformas.
6. **Dependencia de la plataforma por parte de los clientes 2:** muchos pueden encontrar en la plataforma una fuente principal de ingresos, lo que puede generar lealtad y una oferta constante de servicios.

PROVEEDORES

- **Amenazas:**

1. **Costo de cambio de proveedor:** cambiar de proveedores de desarrollo de software o de servicios en la nube puede ser costoso y complejo, lo que incluye la inversión en tiempo y recursos, capacitación del personal y riesgo de interrupciones en el servicio.
2. **Escasez de proveedores especializados:** a pesar de la creciente oferta de servicios tecnológicos y de marketing en Mendoza, la oferta no es vasta, lo que puede dar a los proveedores existentes un mayor poder de negociación.
3. **Dependencia de proveedores de infraestructura clave:** la necesidad de utilizar plataformas como App Store y Google Play, debido a su dominio en el mercado, limita las opciones y aumenta la dependencia de estos proveedores, que tienen un alto poder de negociación.
4. **Calidad y consistencia de los servicios:** la dependencia de programadores independientes y pequeñas agencias puede resultar en variabilidad en la calidad y consistencia de los servicios, lo que puede afectar la eficiencia y la experiencia del usuario.

- **Oportunidades:**

1. **Sector tecnológico en expansión:** el sector tecnológico en Mendoza está en crecimiento, ofreciendo una mayor variedad de proveedores con habilidades avanzadas en programación y desarrollo móvil, lo que puede mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios de la plataforma.
2. **Competencia en marketing y publicidad:** la presencia de numerosas agencias y profesionales independientes en Mendoza permite negociar mejores condiciones y precios, aumentando la flexibilidad y reduciendo los costos asociados a estos servicios.
3. **Calidad de las habilidades tecnológicas:** los argentinos tienen altos niveles de habilidades en programación y desarrollo móvil, lo que puede contribuir a la creación de una plataforma de alta calidad y competitiva en el mercado.



4. **Diversidad de opciones de proveedores:** la existencia de programadores y profesionales de marketing independientes proporciona alternativas viables a las empresas que buscan servicios específicos sin recurrir a grandes proveedores, aumentando la flexibilidad y reduciendo costos.
5. **Flexibilidad en acuerdos con programadores independientes:** contratar programadores independientes puede ofrecer acuerdos más personalizados y flexibles, adaptados a las necesidades específicas de la empresa, lo que puede reducir los costos y mejorar la agilidad.
6. **Marketing y publicidad localizados:** trabajar con agencias y profesionales locales en Mendoza puede mejorar la efectividad de las campañas publicitarias y de marketing al entender mejor el mercado y las preferencias locales.

NUEVOS INGRESANTES:

- **Amenazas:**

1. **Reputación y confianza:** Dificultades para ganarse la confianza de los usuarios y proveedores.
2. **Dificultades de adaptación cultural:** las preferencias y prácticas culturales locales pueden influir en la aceptación de nuevas tecnologías. Como nuevos entrantes hay que comprender y adaptarse a las dinámicas culturales específicas de Mendoza, lo que puede ser un desafío significativo.
3. **Requerimientos de capital y tecnología:** la creación y mantenimiento de una plataforma tecnológica robusta y confiable requieren inversiones significativas en términos de capital, tecnología y know-how. Esto incluye la necesidad de actualizaciones regulares, mantenimiento de servidores y seguridad de datos.
4. **Mayor competencia:** la baja barrera de entrada puede atraer competidores al sector, lo que aumentaría la competencia y podría reducir las participaciones de mercado.

- **Oportunidades:**

1. **Facilidad de entrada:** las barreras relativamente bajas de entrada en el sector permiten poder ingresar al mercado con inversiones moderadas, facilitando la expansión y diversificación del mercado.
2. **Acceso a tecnología avanzada:** la disponibilidad de herramientas y tecnologías avanzadas para el desarrollo de aplicaciones y servicios en la nube puede ayudar a nuevos entrantes a crear plataformas eficientes y escalables rápidamente.

PRODUCTOS/ SERVICIOS SUSTITUTOS

- **Amenazas:**

1. **Disponibilidad limitada en áreas específicas:** si la aplicación digital no puede ofrecer suficiente disponibilidad de trabajadores domésticos en ciertas



ubicaciones geográficas, los usuarios pueden recurrir a agencias locales que tienen una red establecida de trabajadores.

2. **Costos comparativos:** si las tarifas de las agencias tradicionales son competitivas o si los costos de contratación directa son significativamente menores, podría ser una amenaza para la aplicación digital que necesita justificar su valor añadido en términos de comodidad y funcionalidad.

- **Oportunidades:**

1. **Similitud con los servicios sustitutos:** la principal oportunidad radica en ofrecer una plataforma fácil de usar, distinta al resto, que permita a los usuarios buscar y contratar trabajadores domésticos desde cualquier lugar y en cualquier momento, utilizando dispositivos móviles. La aplicación agiliza el proceso de contratación al permitir a los usuarios filtrar y seleccionar candidatos según criterios específicos, lo que ahorra tiempo y esfuerzo en comparación con métodos tradicionales.

COMPETIDORES

- **Amenazas:**

1. **Estructura del mercado:** Aunque no hay competidores directos en el mercado de cuidado del hogar a través de aplicaciones móviles, servicios similares como PetBacker podrían expandirse hacia este segmento o atraer a usuarios que buscan conveniencia en servicios relacionados
2. **Existencia de una empresa similar que no funciona mas:** la existencia previa de "Lavuro", una empresa similar que cesó operaciones en el Gran Mendoza en 2022, representa una amenaza potencial para la nueva aplicación de cuidado del hogar propuesta. Esta situación podría generar percepciones negativas sobre la viabilidad del mercado local para este tipo de servicios, aumentando la cautela entre usuarios y potenciales inversores.

- **Oportunidades:**

1. **Primer entrante en el mercado:** la falta de competidores directos ofrece una oportunidad única para captar un segmento de mercado no atendido, posicionando la aplicación como pionera en la región del Gran Mendoza.
2. **Diferenciación y especialización:** al enfocarse en servicios de cuidado del hogar que van más allá del cuidado de mascotas, la aplicación puede diferenciarse y llenar un vacío identificado en el mercado local.

Nuevamente, analizando lo visto anteriormente de forma visual en la matriz del atractivo del sector nos da el siguiente resultado:

Referencias: GA: Gran amenaza, LA: Leve amenaza, LO: Leve oportunidad, GO: Gran oportunidad



Atractivo del sector:

Atractivo Bajo (1-2)

Atractivo Medio (3-4)

Atractivo Alto (5)

VARIABLES	GA(1)	LA(2)	LO(4)	GO(5)	VALOR
CLIENTES					
Penetración del servicio		X			2
Elasticidad (Clientes 1)	X				1
Costo de Cambio a la Competencia	X				1
Expectativas crecientes		X			2
Elasticidad (Clientes 2)		X			2
Nivel educativo de los clientes 2		X			2
Servicios Especializados en Cuidado				X	5
Demanda de flexibilidad laboral				X	5
Concentración Urbana			X		4



Mercado Laboral				X	5
Dependencia a la Plataforma (Clientes 2)				X	5
TOTAL					3,09

Con una puntuación de 3,09 en la variable de Clientes, el sector muestra un nivel de atractivo medio.

VARIABLES	GA(1)	LA(2)	LO(4)	GO(5)	VALOR
PROVEEDORES					
Costo de Cambio de Proveedor	X				1
Escasez de Proveedores Especializados		X			2
Dependencia de Proveedores de Infraestructura Clave	X				1
Calidad y Consistencia de los Servicios		X			2
Sector tecnológico en expansión			X		4
Competencia en marketing y publicidad				X	5
Calidad de las habilidades tecnológicas			X		4



Diversidad de opciones de proveedores				X	5
Flexibilidad en acuerdos con programadores independientes				X	5
Marketing y publicidad localizados				X	5
TOTAL					3,4

Con una puntuación de 3,4 en la variable de Proveedores, el sector muestra un nivel de atractivo medio.

VARIABLES	GA(1)	LA(2)	LO(4)	GO(5)	VALOR
NUEVOS INGRESANTES					
Reputación y confianza		x			2
Dificultades de adaptación cultural		x			2
Requerimientos de capital y tecnología		x			2
Mayor competencia		x			2
Facilidad de entrada				x	5
Acceso a tecnología avanzada			x		4
TOTAL					2,83



Con una puntuación de 2,8 en la variable de Nuevos Ingresantes, el sector muestra un nivel de atractivo bajo.

VARIABLES	GA(1)	LA(2)	LO(4)	GO(5)	VALOR
PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS					
Disponibilidad de los sustitutos	x				1
Precio de los sustitutos		x			2
Similitud con los servicios sustitutos				x	5
TOTAL					2,67

Con una puntuación de 2,67 en la variable de Nuevos Ingresantes, el sector muestra un nivel de atractivo bajo.

VARIABLES	GA(1)	LA(2)	LO(4)	GO(5)	VALOR
COMPETIDORES					
Existencia de una empresa similar que no funciona más		X			2
Estructura del mercado		X			2
Primer entrante en el mercado				X	5
Intento de diferenciación en el servicio				X	5
TOTAL					3,5



Con una puntuación de 3,5 en la variable de Competidores, el sector muestra un nivel de atractivo medio.

Resumen de la situación del entorno externo.

Referencias: Se toma una ponderación de 0,20 al macro entorno ya que son factores que afectan indirectamente a la empresa, mientras que el micro entorno tiene una ponderación mayor (0,80) porque sus factores influyen directamente en la empresa.

Macro entorno: 2,58 (promedio simple) X 0,20 = **0,52**

Micro entorno: 3,10 (promedio simple) X 0,80 = **2,47**

ATRACTIVO DEL SECTOR: 3

Finalmente, el análisis del atractivo del sector arrojó una puntuación de 3, ubicándose en la categoría de *atractivo medio* (3-4). Esto implica que el sector presenta oportunidades moderadas, pero que existen en menor proporción amenazas. En particular, el microentorno tiene un impacto más significativo en la evaluación, sugiriendo que las condiciones del mercado y los factores competitivos específicos son favorables y presentan un potencial razonable para el desarrollo y crecimiento en el sector.

2.b. Análisis interno.

En este apartado llevaré a cabo un análisis interno centrado en el emprendedor mismo, con el objetivo de identificar y evaluar tanto las fortalezas como las debilidades que influyen en cuanto a la capacidad para liderar y desarrollar el negocio.

El emprendedor, en este caso yo mismo, es un componente central en la ecuación empresarial, ya que la visión, habilidades y características personales desempeñan un papel crucial en el rumbo y la viabilidad de la empresa. Este análisis interno se enfocará en explorar en profundidad mis fortalezas y debilidades como emprendedora desde diferentes perspectivas, incluyendo habilidades de liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, estilo de comunicación y habilidad para el desarrollo del talento dentro de un equipo. Para profundizar en este autoconocimiento, decidí realizar un test, consultando bibliografía especializada. Elegí el test de emprendedor de *Emprende a Conciencia*⁵⁰, ya que es una herramienta diseñada para evaluar aspectos clave del perfil emprendedor, lo que me ayudará a identificar áreas de mejora y fortalezas específicas en mi camino empresarial.

⁵⁰ Test del emprendedor, elaboración propia. Revisar Anexos.



Algunas *fortalezas* que logré identificar como emprendedora:

- Comunicación y empatía: Considero que tengo una fuerte habilidad para la comunicación y la empatía, lo que me permite conectarme efectivamente con las personas y comprender sus necesidades y preocupaciones. Esta habilidad es crucial en el ámbito empresarial, ya que facilita la construcción de relaciones sólidas con clientes, socios comerciales y miembros del equipo. Además, la empatía me permite entender las distintas perspectivas y necesidades de las personas, lo que es esencial para ofrecer un servicio excepcional y resolver conflictos de manera efectiva.
- Organización y responsabilidad: Soy meticulosa en la planificación, lo que me permite mantenerme al tanto de las tareas y cumplir con los plazos de manera consistente. Mi compromiso y responsabilidad son pilares fundamentales en mi forma de trabajar. Esta habilidad para mantener el orden y cumplir con mis compromisos de manera puntual es como un don natural para mí. Me brinda una sensación de control sobre mis responsabilidades y me permite abordar desafíos de manera efectiva.
- Conocimientos del funcionamiento de una multinacional: Mi formación académica y experiencia laboral en recursos humanos me han proporcionado una comprensión sólida de cómo operan las empresas. Esto incluye familiaridad con las estructuras organizativas, los procesos de toma de decisiones, las estrategias empresariales y las prácticas de gestión. Esta profunda comprensión me brinda una ventaja al emprender mi propio negocio, ya que puedo aplicar los principios y las mejores prácticas observadas en las multinacionales para mejorar la eficiencia operativa, la gestión del talento y el desarrollo de estrategias de crecimiento.
- Red de contactos: Además de mis habilidades y experiencia, cuento con una amplia red de contactos en el sector empresarial. Tengo contactos que se dedican al diseño de aplicaciones, cuya experiencia y conocimientos serán invaluable para abordar los aspectos tecnológicos de mi proyecto. También tengo un familiar que es contador y otras personas familiarizadas con las finanzas, lo que me brinda acceso a asesoramiento y orientación en temas financieros y contables relacionados con la gestión de la aplicación. Esta red de contactos es un recurso invaluable para mí mientras navego por el proceso de emprender.
- Formación académica universitaria en el campo de los negocios.

Por otro lado, algunas *fortalezas* que debería desarrollar el emprendimiento en el futuro para obtener ventaja competitiva:



- Buena relación y trato con clientes y proveedores.
- Ser la primera empresa de Mendoza en ofrecer este tipo de servicios.
- Accesibilidad y simplicidad de la plataforma.
- Proceso de contratación seguro y transparente.
- Diversidad de servicios ofrecidos, como limpieza, cuidado de niños y personas mayores, entre otros.
- Sistema de calificación y comentarios para garantizar la calidad del servicio.

Algunas *debilidades* que logré identificar como emprendedora:

- Tendencia a distraerme: Tiendo a distraerme fácilmente, lo que puede generar problemas. Esta debilidad puede afectar mi eficiencia y productividad en el trabajo, así como la calidad de la gestión del tiempo. Si no logro controlar esta tendencia, podría comprometer el éxito de mi negocio.
- Propensión a la frustración: Reconozco que puedo frustrarme rápidamente cuando las cosas no salen según lo planeado. Esta frustración puede afectar mi capacidad para ver las cosas con claridad en el trabajo bajo esas situaciones.
- Falta de experiencia en emprender un negocio propio: Reconozco que no tengo experiencia previa en emprender un negocio propio. Aunque cuento con una sólida formación académica y experiencia laboral en recursos humanos, el proceso de emprender un negocio conlleva desafíos únicos que aún no sé enfrentar.
- Falta de experiencia en Liderazgo: Sin las habilidades necesarias para dirigir y motivar al equipo de este modelo, podría llegar a enfrentarme a dificultades para establecer una dirección clara del negocio y comunicar eficazmente los objetivos.

A continuación, presentaré un listado de las fortalezas y debilidades identificadas:

Fortalezas:

- Comunicación y empatía.
- Organización y responsabilidad.
- Conocimientos del funcionamiento de una multinacional.
- Red de contactos.
- Formación académica universitaria en el campo de los negocios.
- Ser la primera empresa de Mendoza en ofrecer este tipo de servicio en especial.

Debilidades:

- Tendencia a distraerse fácilmente.
- Propensión a la frustración.
- Falta de experiencia en emprender un negocio propio.
- Falta de experiencia en liderazgo.

2.c. Analisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA, una metodología fundamental para la evaluación exhaustiva del entorno interno y externo de una organización. Este análisis se basa en la identificación de las fortalezas y debilidades internas, así como en la exploración de las oportunidades y amenazas externas que pueden influir en su desempeño y desarrollo estratégico. En este contexto, se expone a continuación el análisis FODA del entorno previamente analizado.



Figura 8. Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

Descripción del Modelo de Negocios: Metodología Canvas

En este capítulo, se presenta el diseño del modelo de negocio para la nueva empresa, desarrollado a partir del diagnóstico realizado sobre el sector de negocios de servicios de cuidados del hogar en el Gran Mendoza. Utilizando la metodología Canvas, se estructurará el modelo de negocio en función del diagnóstico realizado, él mismo reveló una notable ausencia de competidores directos en Mendoza que ofrezcan un servicio integral a través de una aplicación móvil. Esta carencia en el mercado local presenta una oportunidad única para introducir una solución innovadora y eficiente.

El modelo Canvas nos permitirá desglosar cada componente del negocio, proporcionando una visión clara y detallada de cómo crear, entregar y capturar valor. Este enfoque integral asegurará que todos los aspectos del modelo de negocio estén alineados con la propuesta de valor y las expectativas del mercado a través de nueve bloques esenciales.

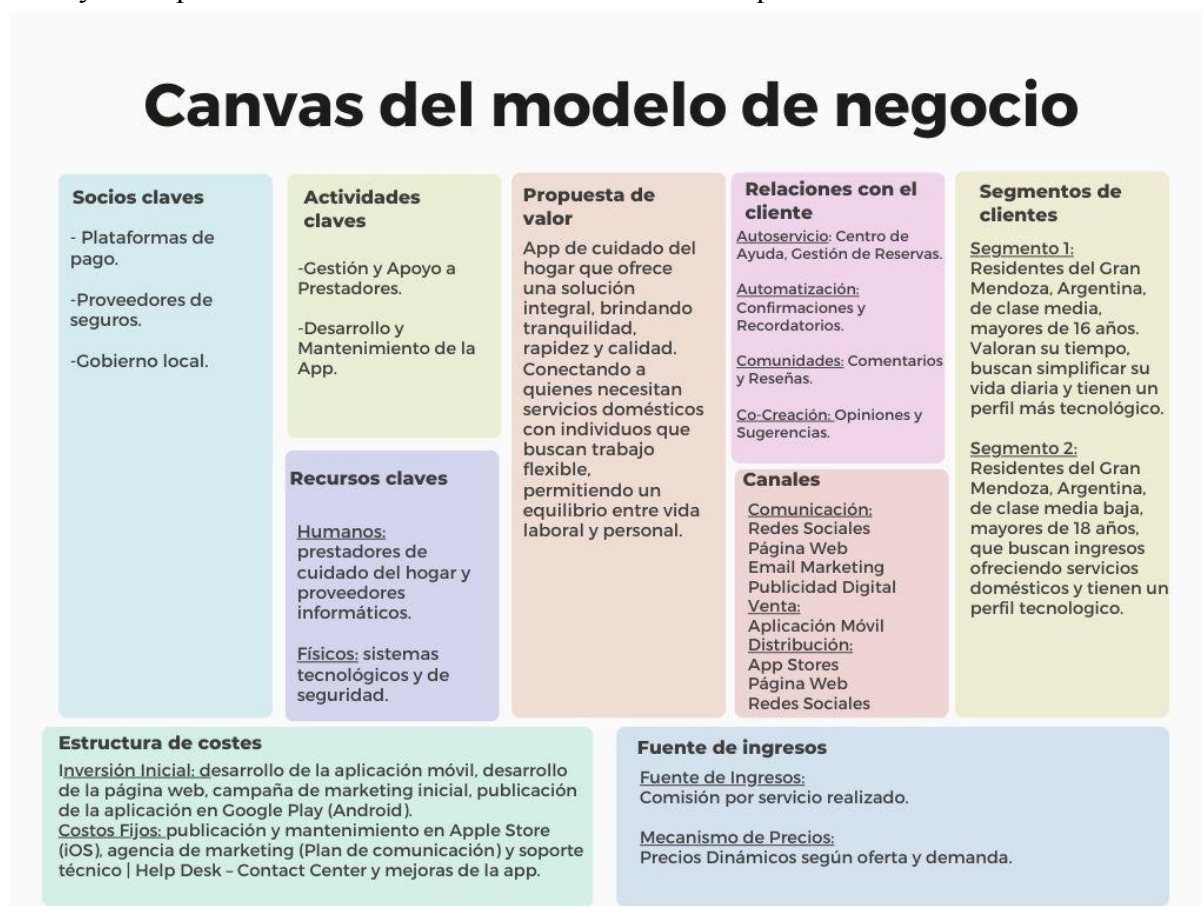


Figura 6:Elaboración Propia. Modelo Canvas aplicado al modelo de negocios ⁵¹

⁵¹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.



Antes de comenzar con la descripción detallada de cada bloque, me gustaría ofrecer una visión general de lo que se va a realizar. A lo largo de esta presentación, desglosaré cada componente clave del modelo de negocios, destacando cómo se interrelacionan para crear una propuesta de valor sólida y sostenible. Este enfoque integral garantizará que todos los aspectos críticos del negocio estén alineados y preparados para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado actual.

1. Segmento de mercado

En el contexto actual, caracterizado por un entorno de constante cambio, las empresas deben centrarse en sus clientes para asegurar su supervivencia y éxito a largo plazo. Como sostienen Osterwalder y Pigneur (2011), “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes”. Esta perspectiva resalta la importancia de entender y segmentar adecuadamente el mercado para ofrecer propuestas de valor que respondan de manera precisa a las demandas específicas de diferentes grupos de clientes.

De esta forma, los dos segmentos del modelo de negocio son:

Segmento 1:

Residentes del Gran Mendoza, Argentina, de clase media, mayores de 16 años, con estilos de vida ocupados y poco tiempo disponible para tareas domésticas como limpieza, cuidados y orden del hogar. Estos individuos pueden ser jóvenes profesionales, padres ocupados o adultos activos con agendas llenas. Buscan servicios de cuidado del hogar que se adapten a sus horarios ocupados y les proporcionen soluciones convenientes y efectivas para mantener un hogar limpio y ordenado, liberándonos del estrés de las tareas domésticas, cuidados y permitiéndoles disfrutar de su vida sin preocupaciones.

Segmento 2:

Residentes del Gran Mendoza, Argentina, de clase media baja, mayores de 18 años que buscan una fuente de ingresos a través de la prestación de servicios domésticos, como limpieza, cuidado y orden del hogar. Son individuos que utilizan la plataforma como una oportunidad para generar ingresos ofreciendo servicios de cuidado del hogar. Estos profesionales se destacan por su capacidad para realizar tareas de limpieza, cuidado y organización en hogares de clientes en el Gran Mendoza, Argentina. Utilizan la aplicación como un medio para conectar con usuarios que necesitan estos servicios y están dispuestos a pagar por ellos. Este segmento de



clientes incluye tanto a aquellos que ven en esta actividad una fuente principal de ingresos como a quienes la utilizan de manera complementaria a otras ocupaciones.

¿A quienes no se tendrá en cuenta?

Empresas u organizaciones de cualquier tipo, ya que el enfoque principal del modelo de negocio se centra en atender las necesidades individuales de los residentes del Gran Mendoza. La exclusión de empresas y organizaciones se debe a consideraciones de seguro, burocracia y el hecho de que no son el público objetivo principal de los servicios ofrecidos.

¿Quiénes serán los adoptadores tempranos?

Individuos que tienen una alta conciencia de la importancia del equilibrio entre trabajo y vida personal, y que están dispuestos a probar nuevas soluciones para mejorar su calidad con un mínimo esfuerzo económico. También podrían incluir a trabajadores independientes que buscan nuevas oportunidades para aumentar sus ingresos o mejorar su flujo de trabajo mediante el uso de tecnología. Estos adoptadores tempranos están dispuestos a probar nuevas plataformas y herramientas que faciliten la conexión con clientes potenciales y optimicen la gestión de sus servicios.

2. Propuesta de Valor

Es la descripción clara de los beneficios del producto o servicio solución para un segmento específico.

En otras palabras, “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

La propuesta de valor definida para la app de cuidado del hogar:

Para el individuo moderno que valora su tiempo y busca simplificar su vida diaria, la app de cuidado del hogar ofrece una solución integral que va más allá del mantenimiento del hogar. Proporcionando la tranquilidad de saber que el trabajo está hecho en cada aspecto, desde el cuidado de tu hogar hasta el bienestar de tus seres queridos. Además, conectamos a aquellos que necesitan servicios de cuidado del hogar con individuos que buscan oportunidades de trabajo flexible. Esto permite a nuestros colaboradores encontrar un equilibrio entre sus compromisos laborales y personales, utilizando nuestra plataforma como una herramienta para generar ingresos de manera conveniente y confiable.



3. Canales

Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

En otras palabras, “Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.”

A continuación, detallo una lista de canales del modelo de negocios:

Canales de Comunicación

1. Redes Sociales: utilizar plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, y LinkedIn para interactuar con los clientes y proveedores, compartir contenido relevante, promociones, y recibir retroalimentación.
2. Página Web: un sitio web oficial que ofrece información detallada sobre la app, servicios, testimonios de clientes y proveedores, blog con artículos útiles, y una sección de preguntas frecuentes.
3. Email Marketing: enviar anuncios informativos, ofertas especiales, actualizaciones de la app y consejos sobre el cuidado del hogar.
4. Publicidad Digital: anuncios en Google Ads, redes sociales y otras plataformas de publicidad online para aumentar la visibilidad de la app.

Canales de Venta

1. Aplicación Móvil: la app en sí misma será el principal canal de venta, permitiendo a los clientes contratar servicios de cuidado del hogar directamente desde la plataforma.

Canales de Distribución

1. App Stores: la app estará disponible para descarga en Google Play Store y Apple App Store.
2. Página Web: además de información, la web puede ofrecer enlaces directos para descargar la app.
3. Redes sociales: utilizar los perfiles en redes sociales para distribuir enlaces de descarga de la app.

4. Relación con los clientes

Se refiere al tipo de relación que la empresa desea tener con los clientes y cómo hacerlo.

En otras palabras, "Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas. Los objetivos principales para establecer relaciones con los clientes son: captar, fidelizar y aumentar las ventas" (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Las relaciones con los clientes se pueden clasificar en varias categorías, cada una de las cuales refleja diferentes estrategias y niveles de interacción con los clientes. Aquí están las principales categorías que usará el modelo de negocios:

Autoservicio (en este tipo de relación, una empresa no mantiene una relación directa con los clientes. Proporciona todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos) :

- Centro de Ayuda: Una extensa sección de preguntas frecuentes y recursos de autoayuda en el sitio web y en la aplicación que permite a los usuarios encontrar respuestas y solucionar problemas por sí mismos.
- Gestión de Reservas: los usuarios pueden gestionar sus reservas directamente desde su cuenta, incluyendo la modificación de fechas, cancelaciones, y solicitudes especiales en el servicio.

Servicios Automatizados (este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio del cliente con procesos automatizados) :

- Confirmaciones y Recordatorios Automáticos: envío automático de confirmaciones de reserva, recordatorios de turnos, y actualizaciones relevantes.

Comunidades (comunidades de usuarios para involucrarse más con los clientes / prestadores y para facilitar las conexiones entre los miembros de la comunidad):

- Comentarios y Reseñas de Usuarios: los usuarios pueden leer y dejar opiniones sobre el trato del cliente así como también del prestador del servicio, proporcionando una valiosa fuente de información para futuros usuarios.

Co-Creación (consiste en ir más allá de la relación tradicional cliente-proveedor-empresa para co-crear valor con los clientes):

- Opiniones y Sugerencias: se recopila y valora las opiniones de los usuarios sobre los servicios de cuidados del hogar tanto como para clientes como para los proveedores , lo que ayuda a mejorar la oferta y demanda de la calidad del servicio. Además, de esta forma se pueden implementar mejoras basadas en el feedback de los usuarios.

5. Flujo de Ingresos

Representa el efectivo que una empresa genera de cada cliente. Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de precios, como precios de lista fijos, negociación, subasta,



dependiente del mercado, dependiente del volumen o gestión del rendimiento (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

En el caso particular de la app de cuidados del hogar la fuente de ingresos será:

Tarifa de Uso: la aplicación cobra a los clientes una comisión por cada servicio realizado. Esta comisión es un porcentaje del costo total del servicio, el cual se le descuenta al pago que recibirá el proveedor que realizó el mismo.

En cuanto a mecanismos de precios se utilizará:

Precios Dinámicos

Más específicamente precios cambiantes según las condiciones del mercado, la app ajustaría las tarifas en tiempo real basándose en la oferta y demanda de servicios de cuidado del hogar. Durante períodos de alta demanda, como fines de semana, días festivos o eventos especiales, los precios aumentan.

6. Recursos Claves

Describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione. Todo modelo de negocio requiere recursos clave. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Además, los recursos clave pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos de socios clave.

Los recursos claves que requiere la propuesta de valor del modelo de negocios son:

Humanos: Los recursos humanos son clave en la app de cuidado del hogar porque representan la calidad y confiabilidad del servicio ofrecido. Las personas que prestan el servicio de cuidado del hogar no solo ejecutan tareas esenciales, sino que también interactúan directamente con los otros clientes, construyendo relaciones de confianza y asegurando la satisfacción del cliente. Su capacitación, habilidades y actitudes determinan la efectividad y la reputación de la app, ya que los usuarios confían en ellos para la seguridad y el bienestar de sus hogares y seres queridos. Así como también, aquellos profesionales que dan soporte a la aplicación. Sin ellos y sus conocimientos en el tema no podría funcionar la misma.

Físicos: Los recursos físicos, como los sistemas tecnológicos para la app de cuidado del hogar, son esenciales porque facilitan la operatividad y la eficiencia del servicio. Estos sistemas incluyen servidores para almacenar datos, software de gestión para coordinar y asignar tareas, aplicaciones móviles para la comunicación entre clientes y cuidadores, y herramientas de seguridad para proteger la información personal. Además, la infraestructura



tecnológica permite la automatización de procesos, la monitorización en tiempo real y la recolección de datos para mejorar continuamente el servicio. En conjunto, estos recursos físicos aseguran que la app funcione de manera fluida, confiable y segura, optimizando la experiencia tanto para los usuarios como para los cuidadores.

7. Actividades Claves

Describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione.

Cada modelo de negocio requiere una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, deben crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos. Y al igual que los recursos clave, las actividades clave varían según el tipo de modelo de negocio.

Las actividades claves para el modelo de negocio son:

Gestión y Apoyo a Prestadores del servicio.

Esta actividad clave se centra en asegurar que los clientes prestadores de servicios de cuidado del hogar que utilizan la app sean competentes, confiables y motivados.

Implica varios subprocesos como:

- Proceso de verificación: Implementar procedimientos rigurosos para verificar proveedores, incluyendo verificaciones de antecedentes por ejemplo.
- Onboarding y capacitación inicial: Ofrecer programas de inducción y capacitación en línea para asegurar que los cuidadores comprendan los estándares de la app y las expectativas de los clientes.
- Comunidad y comunicación: Crear y mantener canales de comunicación abiertos, como foros y grupos en redes sociales, para fomentar una comunidad activa entre los prestadores, de esta forma recoger regularmente feedback de los mismos.

Desarrollo y mantenimiento continuo de la aplicación móvil.

Esta actividad se centra en el diseño, programación, implementación y actualización regular de la app móvil para garantizar su funcionalidad, usabilidad y seguridad.

Implica varios subprocesos, tales como:

- Procurar el diseño de la interfaz de usuario y experiencia de usuario: crear una interfaz intuitiva y fácil de usar que facilite la interacción de los clientes y cuidadores con la app. Esto incluye el diseño gráfico, la disposición de los elementos y la navegación dentro de la app.
- Procurar la correcta programación y desarrollo de software: Escribir y probar el código necesario para construir la app, asegurando que todas las funcionalidades



previstas estén correctamente implementadas. Esto puede incluir el desarrollo de aplicaciones nativas para iOS y Android o el uso de plataformas híbridas.

- Procurar la integración de sistemas: asegurar que la app se integre sin problemas con otros sistemas tecnológicos, como bases de datos, sistemas de pago, plataformas de comunicación y herramientas de gestión interna.
- Procurar pruebas y aseguramiento de la calidad: realizar (los programadores) pruebas exhaustivas para identificar y corregir errores, asegurar el rendimiento óptimo de la app y verificar que cumple con los requisitos funcionales y no funcionales (como la seguridad y la escalabilidad).
- Mantenimiento: proporcionar actualizaciones periódicas para corregir errores, mejorar la seguridad y optimizar el rendimiento.
- Gestión de la seguridad de la app: implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información sensible de los usuarios, prevenir accesos no autorizados y asegurar la integridad de los datos transmitidos y almacenados.

8. Asociaciones Claves

Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.

Según Ostelwalder y Pigneur las asociaciones claves son la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Para que éste sea exitoso se deberá trabajar sobre una base de confianza, cooperación mutua, y responsabilidad. Si se dan estas condiciones se afianzará una alianza con los eslabones de la red.

Algunas asociaciones clave que se podrían incluir:

Plataformas de pago y facturación: asociándose con empresas de procesamiento de pagos para facilitar transacciones seguras y eficientes entre los cuidadores independientes y los usuarios de la plataforma.

Proveedores de seguros: colaborar con compañías de seguros para ofrecer cobertura a los cuidadores independientes y a los usuarios en caso de accidentes o daños durante la prestación de servicios.

Colaboración con Municipalidades y Gobiernos Locales: establecer asociaciones estratégicas con municipalidades y gobiernos locales del Gran Mendoza para mejorar el canal de distribución y promoción del servicio de cuidado del hogar. A través de estas colaboraciones, se puede acceder a canales de comunicación gubernamentales y programas de apoyo comunitario para aumentar la visibilidad y el alcance del modelo.



9. Estructura de Costos

En esta sección, describiré los costos principales involucrados en el lanzamiento y la operación del negocio. Todo lo relacionado con la creación, la entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos conlleva un costo.

INVERSIÓN INICIAL
Desarrollo de la aplicación móvil
Desarrollo de la Página Web
Campaña de Marketing Inicial
Publicación de la aplicación en Google Play (Android)

COSTOS FIJOS
Publicación y Mantenimiento en Apple Store (iOS)
Agencia de Marketing (Plan de comunicación)
Soporte Técnico – Contact Center/Costos de mantenimiento/mejoras de la Aplicación



CAPÍTULO 4

Desarrollo y Diseño de Estrategias

Este capítulo aborda en detalle los diferentes niveles de estrategias que conforman el modelo de negocios, tomando como referencia las teorías y principios establecidos por los principales referentes de la administración.

4.a.Estrategias de Negocios o Competitivas

Las estrategias de negocios descritas por Michael E. Porter en su libro "Ventaja Competitiva" proporcionan un marco sólido para entender cómo las empresas pueden posicionarse en el mercado y obtener una ventaja competitiva. Estas estrategias incluyen liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, pueden ser relacionadas con conceptos específicos de estrategias de marca, precio, combinación de marca.

Porter menciona que las empresas que intentan combinar estrategias de liderazgo en costos y diferenciación a menudo carecen de un enfoque claro, lo que él llama estar "atrapado en el medio". Esta falta de dirección estratégica puede llevar a la ineficiencia y la incapacidad para competir eficazmente en cualquiera de las estrategias, sin embargo autores como Hugo Ocaña sostienen que esto no es así, sino que los intermedios pueden reforzarse con la identidad que se le dé al modelo.

Luego de realizar el diagnóstico estratégico, he concluido que la estrategia más adecuada para el modelo de negocios de la app de cuidado del hogar es una *estrategia de enfoque* que combine la diferenciación a bajo costo.

Esta estrategia permitiría ofrecer diferenciación y bajos costos a un nicho de mercado específico. Este nicho está compuesto por dos tipos de clientes distintos interrelacionados dentro del Gran Mendoza, Argentina: los residentes de clase media con estilos de vida ocupados que necesitan servicios de limpieza, cuidado y orden del hogar, y los residentes de clase media baja que buscan una fuente de ingresos a través de la prestación de servicios domésticos. En resumen, el nicho de mercado está constituido por la interacción entre quienes necesitan servicios domésticos y quienes están dispuestos a proporcionarlos, todo dentro del área geográfica específica del Gran Mendoza.

Las estrategias de enfoque consisten en identificar un nicho de mercado muy específico en el que apenas hay competencia. Se trata de segmentos del mercado relativamente pequeños en los que las necesidades de los clientes son muy específicas y donde las soluciones actuales no dan la respuesta esperada, que es lo que se pudo ver en el diagnóstico estratégico. El objetivo de las estrategias de enfoque es básicamente construir un producto o servicio totalmente



personalizado para un nicho de mercado muy concreto y con poca competencia, en este caso, competencia nula.

Centrándome específicamente en la aplicación de la misma el modelo de negocio:

Optar por un enfoque de concentración que combine tanto un precio competitivo como la diferenciación para estos dos segmentos parece una estrategia sólida. Los residentes del Gran Mendoza de clase media con estilos de vida ocupados estarán atraídos por servicios que ofrezcan una excelente relación calidad-precio. Al mantener los precios competitivos, se puede captar a clientes que buscan maximizar el valor de su dinero sin comprometer la calidad del servicio. Además, los clientes que encuentren un buen balance entre costo y calidad serán más propensos a utilizar el servicio de manera recurrente, creando así una base de clientes leales y recurrentes.

Diferenciarse ofreciendo servicios altamente convenientes y adaptados a la vida ocupada de los clientes permitirá destacarse frente a la competencia, en este caso, alternativa de servicios sustitutos. La implementación de reservas en línea fáciles, horarios flexibles y servicios personalizados puede ser un gran atractivo. Al proporcionar servicios de alta calidad, con personal capacitado y de confianza, se buscará garantizar la satisfacción del cliente y fortalecer la reputación en el mercado.

Por otro lado, para los residentes del Gran Mendoza de clase media baja que buscan una fuente de ingresos a través de la prestación de servicios domésticos y de cuidado, mantener los costos de acceso a la plataforma bajos, como comisiones no excesivas, hará que sea más atractivo para ellos unirse y ofrecer sus servicios. Esto incrementará la disponibilidad de servicios para los clientes del primer segmento, creando un ciclo vicioso de oferta y demanda. Con los programas de capacitación y soporte continuo para los prestadores de servicio se buscará diferenciar el servicio de otros, mejorando la calidad del servicio que ellos pueden ofrecer y dándoles una sensación de pertenencia y profesionalismo. Crear un sistema que permita a los prestadores destacarse y crecer dentro de la plataforma, como reseñas de clientes, certificaciones internas y oportunidades de formación continua, puede ser un fuerte diferenciador. Esto no solo aumenta la motivación de los mismos, sino que también garantiza un servicio de mejor calidad para los clientes.

Finalmente, al utilizar la estrategia de concentración y combinar un enfoque de precio competitivo con estrategias de diferenciación, lo que se buscará es que este enfoque dual permita captar una mayor parte del mercado potencial y crear una red de servicios domésticos robusta y eficiente en el Gran Mendoza, Argentina.



4.b.Estrategias de Posicionamiento

Una vez que se ha decidido en qué segmento del mercado se va a instalar la empresa, el siguiente paso crucial es definir la posición competitiva que se desea ocupar en ese segmento. La posición competitiva está estrechamente relacionada con su cuota o participación de mercado y se basa en cómo los consumidores perciben sus productos en comparación con los de la competencia. Al decidir la estrategia de posicionamiento, es esencial considerar diversos factores, como la ventaja competitiva, para lograr un posicionamiento distinto al de los competidores ya que posicionarse de manera similar a ellos puede resultar en beneficios menores.

En el caso del modelo de negocios de este trabajo en particular, no se encontraron competidores directos, por lo tanto, cuando una empresa se encuentra en un mercado sin competidores directos que ofrezcan un servicio igual, la situación presenta tanto oportunidades como desafíos únicos. La clave para el éxito en este contexto es saber cómo educar al mercado sobre la existencia y los beneficios del nuevo servicio y comunicar eficazmente los beneficios del servicio, todo mientras se construye una marca fuerte.

Otra ventaja de ser los primeros en el mercado es la posibilidad de captar y fidelizar a los primeros adoptantes. Estos primeros adoptantes pueden convertirse en defensores de la marca, ayudando a difundir el mensaje a través del boca a boca y las redes sociales. Ofrecer incentivos especiales a estos primeros usuarios, como descuentos, acceso exclusivo a nuevas características o programas de referidos, puede ser una estrategia efectiva para construir una base sólida de clientes leales. Finalmente, es importante mantener una vigilancia constante sobre el mercado y estar preparado para adaptarse y evolucionar a medida que la categoría crece y en caso de que lleguen competidores. Esto incluye monitorear las necesidades y preferencias de los consumidores, así como estar atento a las innovaciones tecnológicas y las tendencias del mercado que puedan afectar la categoría. La empresa deberá estar dispuesta a ajustar su estrategia y mejorar su servicio para mantener su posición de liderazgo y continuar ofreciendo valor a sus clientes.

Por otro lado, dado el contexto del mercado, donde existen numerosos sustitutos que ofrecen servicios similares y el costo de cambio para los clientes es bajo, he decidido optar por una estrategia de ataque ante ellos. Esta elección se basa en la necesidad de diferenciarse en el mercado y destacar las características únicas y beneficios superiores del servicio ofrecido.

La estrategia de ataque se centrará en aumentar la participación de mercado incrementando el valor empresarial mediante la incorporación de nuevas tecnologías, lo que depara en la mejora de la experiencia del servicio. Esto incluye el desarrollo de una aplicación móvil intuitiva y fácil de usar que permita a los clientes acceder a los servicios de manera rápida y conveniente. Además, como vimos se implementarán servicios automatizados que simplifiquen la gestión de reservas, confirmaciones y recordatorios, proporcionando una experiencia fluida y sin complicaciones para los usuarios.



Otro componente clave de esta estrategia es la implementación de precios competitivos basados en la oferta y la demanda. Utilizando precios dinámicos, la empresa puede ajustar las tarifas en tiempo real, asegurando que los clientes obtengan el mejor valor posible y que se maximice la utilización de los recursos durante los períodos de alta demanda. Esta flexibilidad en los precios no solo busca atraer más clientes, sino que también optimizar los ingresos y la satisfacción del cliente.

4.c.Estrategias de Crecimiento

Una vez que se ha determinado la estrategia competitiva de la empresa y la participación de mercado que se desea alcanzar, es necesario definir el enfoque para el crecimiento del negocio. Como se vio anteriormente una empresa puede implementar múltiples estrategias de manera complementaria, evitando superposiciones y asegurando un crecimiento coherente y sostenido.

Las tres opciones de crecimiento son:

- Estrategia de crecimiento intensivo.
- Estrategia de crecimiento diversificado.
- Estrategia de crecimiento integrado.

El modelo de negocio de la aplicación de cuidado del hogar, utilizará una estrategia de crecimiento intensivo basada en el desarrollo de productos/servicios.

Implementar esta estrategia mediante el avance del proyecto para la app de cuidado del hogar podría ser beneficioso por varias razones. En primer lugar, la tecnología en el mundo está evolucionando rápidamente y esto repercute en la existencia de cada vez más métodos de trabajo eficientes. La capacidad de desarrollar y mejorar continuamente los servicios ofrecidos puede diferenciar la app de las empresas tradicionales, manteniéndola relevante y atractiva para los usuarios. Además, la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes puede responder mejor a las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes, aumentando su satisfacción y fidelidad.

Para lograr estos objetivos, se incorporarán nuevas tecnologías anteriormente mencionadas y también se implementarán precios competitivos que se ajusten a la oferta y demanda, haciendo más atractivo el uso continuado de la aplicación. Estas iniciativas no solo buscarán mejorar la experiencia del servicio, sino que también ayudarán a fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos usuarios, consolidando la posición de la empresa en el mercado.



4.d.Estrategias Organizacionales

Se implementará una estrategia organizacional basada en alianzas. En particular, las alianzas con empresas de seguros y plataformas de pago son claves para mejorar la gestión y la oferta de servicios.

Estas pueden ser, alianzas con proveedores de seguros, estas alianzas brindaran seguros a los clientes y prestadores de servicios. Esto incrementa la confianza de los usuarios, proporcionando un valor añadido al servicio y diferenciando la app de sus competidores. Además, al integrar servicios de seguros, la app puede atraer a clientes que valoran la seguridad y la protección.

Por otro lado, que existan alianzas con plataformas de pago, las cuales considero que son cruciales para mejorar la gestión de pagos y ofrecer múltiples opciones de pago a los usuarios. Las plataformas de pago no solo facilitan las transacciones, sino que también pueden proporcionar análisis de datos que ayuden a mejorar la experiencia del cliente. Además, las integraciones con plataformas de pago pueden simplificar los procesos de facturación y gestión financiera de la app.

Beneficio que obtendría la plataforma de pago por hacer alianza con la app de cuidado del hogar:

- Acceso a Nuevos Mercados: a través de la aplicación, la plataforma de pago podría acceder a nuevos clientes o segmentos de mercado.
- Crecimiento de Volumen de Transacciones: incremento en la cantidad de transacciones procesadas, lo que aumentaría sus ingresos totales.
- Posible Exclusividad: se podría buscar un acuerdo de exclusividad para ser el único proveedor de pagos en la aplicación.

Estas alianzas permiten aprovechar las capacidades y recursos de otras empresas, logrando sinergias que pueden resultar en economías de escala y un aumento de la eficiencia operativa. Al unir fuerzas con socios complementarios, la app puede enfocarse en su misión principal de proporcionar servicios de cuidado del hogar mientras se apoya en sus socios para aspectos críticos del negocio como la gestión de riesgos y los pagos.

4.e.Estrategias Funcionales

Por último, una vez definidas todas las estrategias de la pirámide se establecen programas (acciones, recursos y tiempos) de las principales áreas de la empresa. Como se vió anteriormente la estrategia funcional de una empresa es el plan de actividades a realizar en el día a día en cada una de las áreas operativas. Estas estrategias ayudarán a establecer cómo usar los recursos de forma óptima y eficiente en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

MARKETING Y VENTAS

El marketing y las ventas son dos disciplinas estrechamente relacionadas que buscan atraer y retener clientes, así como aumentar las ganancias de una empresa. Una de las herramientas más fundamentales en el marketing es el modelo de las 4 P, que abarca los aspectos clave que una empresa debe considerar para comercializar sus productos o servicios de manera efectiva. Las 4 P son Producto, Precio, Plaza y Promoción⁵². A continuación, se detalla cada una de estas variables:

1. Producto

Es cualquier bien o servicio que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Esto incluye no solo los productos físicos, sino también los servicios, experiencias y eventos. Al diseñar un producto, se deben considerar aspectos como la calidad, las características, el diseño, la marca, el empaque, el servicio postventa y la garantía.

Según Kotler (2005), un producto se define como “todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, consumo, que satisface un deseo o una necesidad”⁵³.

Este modelo se enfoca en el lanzamiento de una aplicación de cuidados del hogar, ofreciendo servicios que abarcan cuidado de ancianos, cuidado de animales, y limpieza y orden del hogar. Cada servicio dentro de la aplicación estará claramente identificado y diferenciado para los usuarios. En ambos casos, tanto para los prestadores como para los demandantes, será necesario crear una cuenta de usuario, la cual es completamente gratuita, para poder interactuar y utilizar la plataforma.

La marca de la aplicación se compone del nombre "HOGAR CARE" lo que en inglés significa "Hogar Cuidado" o "Atención del Hogar" y su respectivo logotipo:



Figura número 7. Elaboración propia.

⁵²InboundCycle. (s.f.). Las 4 P del marketing que debes conocer. InboundCycle.

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

⁵³ Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). Principios de marketing (4ta ed.). Pearson Prentice Hall.

Ciclo de Vida del Producto

En su etapa inicial, "Hogar Care" está en la fase de introducción, donde se lanza al mercado. Durante esta etapa, se espera que las ventas crezcan gradualmente a medida que los usuarios se familiaricen con la aplicación. La estrategia principal en esta etapa es fomentar la rápida adopción de la aplicación a través de una combinación de precios atractivos y una promoción efectiva.



Figura 8. Elaboración propia.

2. Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para adquirir el producto. Es un componente crucial que afecta tanto la percepción del producto como la rentabilidad de la empresa. Al fijar el precio, se deben considerar factores como los costos de producción, los precios de la competencia, la demanda del mercado, la segmentación de clientes y los objetivos de posicionamiento de la empresa. Estrategias de precios pueden incluir precios competitivos, precios de penetración, precios premium y descuentos.

Para garantizar una distribución efectiva de los servicios de cuidado del hogar, se implementará un mecanismo de precios dinámicos. Este mecanismo ajusta los precios de los

servicios en tiempo real según la oferta y la demanda del mercado. Primero, se analizan los datos históricos y en tiempo real para comprender los patrones de demanda y oferta en diferentes áreas geográficas y momentos del día. Luego, se debe desarrollar un algoritmo que ajuste dinámicamente los precios de los servicios en función de estos datos.

Además, para esta fijación de precios se tendrá en cuenta como base los datos brindados por La Comisión Nacional de Trabajo en Casas Particulares y el gremio del sector⁵⁴ el cual propone un valor de \$2.322 para trabajo de personal para tareas generales.

Además, se va a permitir que los precios varíen dentro de un rango predefinido en función de la demanda. Por ejemplo, el precio podría aumentar un 10% , 20% y hasta un 50% durante períodos de alta demanda. Es importante comunicar transparentemente este mecanismo a los usuarios, mostrando claramente el precio actualizado al solicitar un servicio y explicando la razón del aumento si corresponde.

3. Plaza

La plaza, o distribución, se refiere a las actividades necesarias para hacer que el producto esté disponible para los consumidores en el lugar y momento adecuados. Esto incluye la selección de canales de distribución, la gestión de inventarios, la logística, la ubicación de tiendas y la cobertura del mercado. La elección de los canales de distribución (directos o indirectos) y la estrategia de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva) son esenciales para asegurar que el producto llegue al consumidor final de manera eficiente.

El modelo de negocio cuenta con el siguiente canal de distribución:

- Canal Directo (a través de la aplicación):

Los usuarios pueden descargar la aplicación directamente desde las tiendas de aplicaciones (App Store y Google Play) donde dentro de la aplicación, los usuarios pueden acceder a la tienda para comprar servicios de cuidado del hogar. Los pagos se realizan dentro de la aplicación utilizando métodos de pago integrados.



Figura 9. Xatakamovil⁵⁵

⁵⁴

https://www.clarin.com/economia/empleadas-domesticas-cobrarán-hora-mes-julio-2024-previo-nueva-revision-salarial_0_lIFcGE7itD.html

⁵⁵

<https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/49-ofertas-google-play-app-store-disfruta-juegos-apps-herramientas-personalizacion-gratis-descuento>



Por otro lado, la estrategia de distribución será intensiva esto se buscará de la siguiente manera:

- Disponibilidad Amplia: se buscará asegurar que la aplicación esté disponible para descargar en todas las principales tiendas de aplicaciones, como App Store y Google Play, que son las más usadas en Argentina.
- Promoción Activa: como se mencionó a lo largo del trabajo, se utilizará una variedad de tácticas de marketing digital para promocionar la aplicación, como anuncios en redes sociales, publicidad en motores de búsqueda, marketing de contenido, entre otros.

4. Promoción

Engloba todas las actividades que comunican las características y beneficios del producto y persuaden a los clientes a comprarlo. Esto incluye la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal, las promociones de ventas, el marketing digital y el marketing directo. La promoción debe estar alineada con la identidad de la marca y diseñada para llegar efectivamente al público objetivo. Estrategias como campañas en redes sociales, publicidad en medios tradicionales y promociones especiales pueden ser parte del mix de promoción.

Para este servicio en particular se externaliza el mismo, contratando a una agencia de marketing especializada. La agencia se encarga de desarrollar y ejecutar estrategias integrales que aseguren una presencia sólida en el mercado y maximicen el alcance y la efectividad de las campañas promocionales. Esto incluye la gestión de contenido en redes sociales, la creación de anuncios impactantes, el desarrollo de relaciones públicas, la organización de eventos promocionales y la implementación de tácticas de marketing digital avanzadas como SEO, SEM, email marketing y análisis de datos para ajustar y optimizar las estrategias en tiempo real.

Además, se pondrá especial énfasis en el análisis de los sustitutos y el estudio del comportamiento del consumidor para adaptar las campañas de manera precisa y eficaz. El uso de herramientas de monitoreo y análisis permitirá medir el rendimiento de cada campaña y realizar ajustes necesarios para mejorar continuamente los resultados, garantizando que la promoción del servicio de cuidado del hogar no solo llegue al público objetivo, sino que también resuene con los clientes potenciales y los convierta en usuarios satisfechos del servicio.



El área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) es fundamental para el funcionamiento eficiente y eficaz de las operaciones de una empresa, especialmente en una aplicación. Las estrategias funcionales clave para esta área serán:

Programación de las Necesidades de Telecomunicaciones de la Empresa

La primera tarea esencial del área de TIC es identificar y programar las necesidades de telecomunicaciones de la empresa. Esto incluye la evaluación y planificación de los recursos tecnológicos necesarios para soportar la operación diaria y las proyecciones de crecimiento de la empresa.

- Evaluación de Necesidades: Realización de estudios periódicos para identificar las necesidades actuales y futuras de telecomunicaciones.
- Planificación de Recursos: Desarrollo de planes estratégicos para la adquisición y actualización de equipos y servicios de telecomunicaciones.

Análisis, Diseño y Construcción del Sistema de Telecomunicaciones

El análisis, diseño y construcción de un sistema de telecomunicaciones robusto y escalable es vital para asegurar la continuidad y eficiencia operativa. Cuando se contratan programadores externos, es fundamental definir claramente los requerimientos y mantener una comunicación fluida, en este caso se asignará un responsable para comunicarse con los programadores externos.

Monitoreo y Solución de Problemas del Área

El monitoreo continuo y la capacidad de resolver problemas rápidamente son esenciales para mantener la operatividad y la calidad del servicio. La coordinación con los programadores es clave para una resolución eficaz.

- Monitoreo Proactivo: utilización de herramientas y técnicas de monitoreo para identificar y resolver problemas antes de que afecten a los usuarios.
- Resolución de Incidentes: desarrollo de procedimientos para la gestión y resolución rápida de incidentes y problemas técnicos, con una línea de comunicación directa con los programadores externos.
- Análisis de Requerimientos: identificación de los requisitos técnicos y funcionales necesarios para el sistema.
- Diseño del Sistema: creación de una arquitectura de sistema que cumpla con los requisitos identificados, con la colaboración de programadores externos.
- Implementación: coordinación con los programadores externos para la construcción e instalación del sistema, asegurando que todos los componentes funcionen correctamente y de manera integrada.



RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es crucial para el éxito de este modelo de negocios. La app de cuidado del hogar, trabajará buscando una alta flexibilidad. La empresa se organizará en torno a su core business: desarrollo y mantenimiento de la app y marketing estratégico. Las TIC permiten descentralizar estas funciones, colaborando con programadores y agencias de marketing externos para mejorar continuamente la plataforma y atraer usuarios.

Estrategia del modelo de trabajo:

Una estructura descentralizada, con una jerarquía plana, facilitará la comunicación entre los equipos de marketing, desarrollo y dirección, permitiendo una toma de decisiones más ágil. Los equipos autónomos, formados por programadores y agencias de marketing, pueden gestionar sus propias tareas y tomar decisiones rápidas, lo que es crucial en el desarrollo y lanzamiento de la aplicación.

A continuación, se detallan las estrategias funcionales clave que se implementarán:

- Aprovechar que el trabajo puede ser remoto para acceder a talentos globales. Se publicarán ofertas de trabajo en plataformas y utilizar redes profesionales como LinkedIn para encontrar candidatos cualificados. Ofrecer la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar puede atraer a expertos en desarrollo y marketing que busquen flexibilidad laboral.
- Se realizará una evaluación regular basada en criterios específicos relacionados con su contribución al desarrollo de la app y el éxito de las campañas publicitarias. En lugar de medir las horas trabajadas, se buscará enfocarse en la calidad y la puntualidad de las entregas. Se deberán tener objetivos claros y medibles para cada proyecto y realizar evaluaciones periódicas para analizar el desempeño.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo que promueva la colaboración y la innovación. Además, se buscará promover actividades para fortalecer las relaciones laborales y mejorar la cohesión del equipo. Para la colaboración y comunicación, se impulsará el uso de herramientas avanzadas de comunicación y colaboración como Google meet y Microsoft Teams, asegurando una comunicación fluida entre programadores y agencias de marketing. Fomentar una cultura de colaboración, donde se valore el intercambio de ideas y la co-creación.
- Ofrecer horarios de trabajo flexibles para adaptarse a las necesidades individuales de los empleados. Permitir que trabajen en horarios que les resulten más productivos puede aumentar su satisfacción y rendimiento.



- Desarrollar políticas claras de teletrabajo que definan las expectativas y responsabilidades. Asegurarse de que todos los empleados entiendan las políticas de comunicación, disponibilidad y entrega de trabajo, para mantener la productividad y la cohesión del equipo.
- Incentivar a los empleados a buscar oportunidades de aprendizaje autónomo. Consiste en proporcionar recursos y tiempo para que participen en conferencias, webinars y cursos que les interesen. Esto no solo mejora sus habilidades, sino que también demuestra que se valora su desarrollo profesional.

FINANCIERA

A continuación se detalla una proyección de ventas y datos financieros relevantes para el modelo de negocio. Luego de haber definido los diversos aspectos de la idea de negocio, a continuación se llevará a cabo, un componente crucial que permite evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Esta sección se centra en delinear las estrategias financieras esenciales para garantizar que el proyecto no solo sea viable desde una perspectiva teórica, sino también sostenible y rentable a lo largo del tiempo.

1. Fuente de Ingresos

El flujo de ingresos de la aplicación es un componente esencial que define cómo la plataforma genera ingresos y asegura su sostenibilidad financiera. La principal fuente de ingresos proviene de un modelo de comisiones, donde la aplicación cobra un 15% sobre cada transacción completada a través de la plataforma. Este enfoque se traduce en que cada vez que un prestador de servicios realiza un trabajo para un cliente, la app retiene un porcentaje del costo total del servicio. Por ejemplo, si un cuidador factura \$5.000 por un servicio, la plataforma se queda con \$750, mientras que el proveedor recibe \$4.250. Este modelo asegura que los ingresos de la empresa estén directamente vinculados a la actividad generada dentro de la plataforma, creando una relación directa entre el volumen de servicios y el flujo de efectivo. Para facilitar estas transacciones, la app ofrece varias opciones de pago electrónico, incluyendo tarjetas de crédito, débito, transferencias bancarias, y plataformas de pago digital.. Desde la perspectiva de los estándares de la industria, la comisión del 15% se encuentra en línea con las prácticas comunes de plataformas de servicios en línea como Uber y Rappi, que cobran comisiones que oscilan entre el 15% y el 30% por servicio. Esto proporciona a la aplicación de cuidados del hogar una estructura de precios reconocida y aceptada por los usuarios que ya están familiarizados con otras plataformas similares.

Además, tal como se mencionó en el modelo Canvas la aplicación implementa un sistema de **precios dinámicos** que ajusta las tarifas en tiempo real basándose en la oferta y la demanda



del mercado. Durante periodos de alta demanda, como fines de semana, días festivos o eventos especiales, las tarifas de los servicios pueden aumentar, permitiendo a la plataforma capitalizar el mayor interés por los servicios de cuidado del hogar. Este mecanismo de precios no solo maximiza los ingresos durante los picos de demanda, sino que también permite mantener precios competitivos durante momentos de menor actividad, incentivando el uso constante de la plataforma por parte de los usuarios.

2. Inversión Inicial

Es crucial considerar los costos iniciales que la empresa tendrá que asumir para iniciar sus operaciones comerciales. Para poner en marcha este proyecto, se requerirá una inversión inicial destinada a los activos fijos necesarios, con un total de \$2.007,26 USD.

Los mismos serán:

Desarrollo de la Aplicación Móvil⁵⁶ = \$1.432,26 USD

Desarrollo de la Página Web = \$200 USD

Campaña de Marketing Inicial⁵⁷ = \$350 USD

Publicación en Google Play (Android): \$25 USD

Total Inversión Inicial = \$2.007,26 USD*

*Se está tomando en cuenta el dólar oficial, el cual su valor hoy es de \$967,11

3. Proyección de Ventas

La frecuencia de uso estimada para este análisis es de 2 (dos) servicios al mes por hogar en el primer año de lanzamiento al mercado. En el Gran Mendoza hay aproximadamente 309.232 hogares, considerando un promedio de cuatro personas por hogar y teniendo en cuenta que en el Gran Mendoza hay una población de 1.236.928 personas. Esta cifra permite tener una idea más clara del tamaño del mercado potencial en términos de unidades familiares.

Para la tasa de adopción que podría llegar a tener la aplicación me basaré en la teoría de la difusión de innovaciones de Everett Rogers (1962⁵⁸), la cual dice que las nuevas tecnologías suelen seguir una curva de adopción en forma de S, comenzando lentamente y acelerándose a medida que los primeros usuarios prueban el servicio y generan boca a boca. De esta forma, sugiero la siguiente tasa de adopción para los primeros cinco años:

⁵⁶ CPCIP.(2024). Honorarios recomendados. Consejo Profesional de Ciencias Informáticas. Ciudad de Córdoba. <https://cpcipc.org.ar/honorarios-recomendados/>

⁵⁷ Tarifario Diseño. (2024). Tarifario. https://tarifario.org/#google_vignette

⁵⁸ Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. New York: Free Press. Recuperado de: <https://fcvinta.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/teoria-de-la-difusion-de-innovaciones.pdf>



- **Año 1:** 5% de los hogares
- **Año 2:** 10% de los hogares (el doble del año 1, gracias al plan de marketing y recomendaciones de los mismos usuarios)
- **Año 3:** 20% de los hogares
- **Año 4:** 30% de los hogares
- **Año 5:** 40% de los hogares

Otros supuestos a considerar:

- **Tarifa por hora promedio:** \$2.632 , este valor es un promedio de los valores que se pueden tomar teniendo en cuenta una base de \$2.322 y que tal como se mencionó anteriormente los precios varían según la oferta y demanda. Se estima lo siguiente: el precio puede variar entre un 10% menos, es decir \$2.090 y aumentar hasta un 50% más \$3.483.
- **Se supone un aumento del 5% por año en la utilización del servicio por hogar:**
 - ☐ **Año 1:** 2 servicios por hogar por mes.
 - ☐ **Año 2:** 2.5 servicios por hogar por mes.
 - ☐ **Año 3:** 3 servicios por hogar por mes.
 - ☐ **Año 4:** 3.5 servicios por hogar por mes.
 - ☐ **Año 5:** 4 servicios por hogar por mes.
- **Duración promedio de un servicio:** 3 horas
- **Valor total por servicio promedio en pesos:** \$2.632 * 3 hs de servicio = \$7.895
- **Comisión de la aplicación:** 15%
- **Ingreso por servicio para la plataforma en pesos:** \$7.895 * 0,15 = \$1.184

Cálculo de la Proyección de Ventas:

Año	Tasa de Adopción (%)	Hogares Adoptando	Servicios Mensuales	Servicios Anuales	Ingresos Anuales \$	Ingresos Anuales USD
1	5%	15.462	30.923	371.078	\$ 439.438.463	\$ 454.383
2	10%	30.923	77.308	927.696	\$ 1.098.596.157	\$ 1.135.958
3	20%	61.846	185.539	2.226.470	\$ 2.636.630.777	\$ 2.726.299
4	30%	92.770	324.694	3.896.323	\$ 4.614.103.860	\$ 4.771.023
5	40%	123.693	494.771	5.937.254	\$ 7.031.015.406	\$ 7.270.130

Figura 10. Elaboración propia.

Estructura de Costos

El desarrollo y mantenimiento de una aplicación de servicios de cuidado del hogar involucra una serie de costos fijos mensuales esenciales para asegurar su funcionamiento continuo y su crecimiento en el mercado. Estos costos, tal como expuse en el modelo Canvas, abarcan

desde el mantenimiento de la presencia de la aplicación en plataformas digitales hasta la implementación de estrategias de comunicación y la provisión de soporte técnico. A continuación, se detallan los principales costos fijos mensuales y anuales:

COSTOS FIJOS	Mensual USD	Anual USD
Servicios		
Publicación y Mantenimiento en Apple Store (iOS)	\$ 8,25	\$ 99,00
Sueldo personal administrativo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Estrategia Comunicativa	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Soporte Técnico, Help Desk – Contact Center / Mantenimiento y mejoras	\$ 760,00	\$ 9.120,00
TOTAL	\$ 2.068,25	\$ 24.819,00

Figura 11. Elaboración propia.

Cálculo del Flujo de Fondos

Cabe destacar que se tienen en cuenta los siguientes supuestos:

- **Valor total por servicio promedio en dólares:** (\$2.632 / 967,11 USD) * 3 hs de servicio = 3 USD * 3 hs = 9 USD
- **Comisión de la aplicación:** 15%
- **Ingreso por servicio para la plataforma:** 9 USD * 0,15 = 1,35 USD
- **Tasa de inflación en Estados Unidos :** Se toma un promedio de la inflación anual desde el 2018 a 2023 (4,1% + 8% + 4,69% + 1,25% + 1,81% + 2,44%)⁵⁹/5 = 4,458 %

⁵⁹ <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>



FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
Inversion	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programador Aplicaciones Senior	-\$ 1.432,26					
Desarrollo de pagina web	-\$ 200,00					
Campaña de MKT inicial	-\$ 350,00					
Publicación en Google Play (Android)	-\$ 25,00					
FF INVERSION	-\$ 2.007					

EERR con inflación	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda de servicios		371.078	927.696	2.226.470	3.896.323	5.937.254
Precio promedio por servicio		\$ 9,00	\$ 49,12	\$ 268,11	\$ 1.463,33	\$ 7.986,87
Comision por servicio (15%)		\$ 1,35	\$ 7,37	\$ 40,22	\$ 219,50	\$ 1.198,03
Ingresos Netos (en USD)		\$ 500.956	\$ 6.835.542	\$ 89.540.137	\$ 855.242.623	\$ 7.113.012.171
Costos Fijos (USD)		\$ 24.819	\$ 135.462	\$ 739.352	\$ 4.035.384	\$ 22.025.126
Resultados antes de IG		\$ 476.137	\$ 6.700.080	\$ 88.800.785	\$ 851.207.239	\$ 7.090.987.045
Impuesto a las ganancias		\$ 166.648	\$ 2.345.028	\$ 31.080.275	\$ 297.922.534	\$ 2.481.845.466
Neto		\$ 309.489	\$ 4.355.052	\$ 57.720.510	\$ 553.284.705	\$ 4.609.141.579
Resultados neto absorbiendo la inversion	-\$ 2.007	\$ 309.489	\$ 4.355.052	\$ 57.720.510	\$ 553.284.705	\$ 4.609.141.579

Figura 12. Elaboración propia.

Podemos observar en el flujo de fondos proyectado que las ganancias obtenidas en el año 1 compensan la pérdida de la inversión realizada en el año 0.

La proyección considera una tasa de inflación constante, asegurando que las previsiones financieras sean realistas y contemplen fluctuaciones económicas. Al incorporar la inflación, se obtiene una imagen más precisa del poder adquisitivo y el potencial de ingresos del negocio a lo largo del tiempo.

VAN y TIR

El VAN y la TIR son herramientas clave para evaluar la viabilidad financiera y la rentabilidad de un proyecto. Estas dos métricas se utilizan ampliamente para determinar si un proyecto es una buena oportunidad para una empresa, sin importar el sector o el tipo de producto. La principal diferencia entre ellas es que el VAN mide la rentabilidad total del proyecto, mientras que la TIR indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión inicial. La TIR se define como la tasa de interés a la cual el VAN es igual a cero, calculando así el tiempo que tardará la empresa en recuperar su inversión inicial.

El VAN se calcula trayendo todos los flujos de caja futuros, tanto ingresos como gastos, al valor presente. Para que un negocio sea considerado rentable, el VAN debe ser positivo.

En este análisis se empleó una tasa alternativa de costo de capital del 46%, basada en la TNA de plazo fijo del Banco Nación, que al 2 de agosto de 2024 es del 36,00%.



Se decidió aumentar la tasa a un 10% con el objetivo de que el proyecto tenga un costo de oportunidad mayor que el de invertir en un plazo fijo.

Los resultados del cálculo son:

- VAN (Valor Actual Neto)

VAN	\$837.364.658
-----	---------------

- TIR (Tasa Interna de Retorno)

TIR	167,16%
-----	---------

Estos valores indican que el proyecto es altamente rentable con una tasa de retorno significativamente mayor que la tasa de descuento del 46%.



CAPÍTULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

Hoy en día, la tecnología digital y la economía participativa están transformando diversos sectores económicos, incluyendo el de los servicios domésticos en el mundo. En Mendoza, Argentina, se puede afirmar que existe una oportunidad de negocio en cuanto a una creciente demanda de soluciones innovadoras que faciliten la contratación de servicios domésticos, adaptándose a las necesidades de un mercado que busca eficiencia, transparencia y calidad. Este plan de negocio para una aplicación de servicios domésticos se marca en esta tendencia y ofrece una propuesta sólida para abordar estos desafíos.

El Capítulo 2 del Diagnóstico Estratégico, analiza el entorno para una aplicación de servicios domésticos en el Gran Mendoza, abordando el macroentorno, el microentorno y una evaluación interna, para culminar en un análisis FODA. El macroentorno revela que la inestabilidad política puede complicar la planificación, mientras que factores económicos como la alta inflación y la recesión presentan amenazas. No obstante, la demografía favorable de Mendoza, con una población joven y alta penetración de smartphones, ofrece oportunidades para la adopción de la app. La buena conectividad y aceptación de nuevas tecnologías son oportunidades, aunque existen desafíos en privacidad y habilidades tecnológicas. El análisis del microentorno muestra una nula presencia de competidores, lo cual es tomado como una alta oportunidad a lo largo de todo el trabajo, barreras de entrada moderadas para nuevos participantes y un significativo poder de negociación tanto de proveedores como de clientes. La amenaza de productos sustitutos es alta, lo que resalta la necesidad de una diferenciación clara y de alta calidad en los servicios ofrecidos. Internamente, se identifican fortalezas en la capacidad de innovación y adaptabilidad de la organización, pero también debilidades en la experiencia en liderazgo. Este análisis, junto con el externo, dio lugar a un análisis FODA que destacó que, a pesar de las amenazas económicas y políticas, las oportunidades tecnológicas y sociales son prometedoras. En resumen, el sector tiene un atractivo moderado con potencial para empresas que puedan innovar y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

De este modo, el diagnóstico estratégico realizado muestra un panorama mixto para el sector de servicios domésticos en el Gran Mendoza. Las oportunidades tecnológicas y sociales deben ser aprovechadas mediante una estrategia de diferenciación y un enfoque en la sostenibilidad y la innovación. La recomendación principal es avanzar con el desarrollo y lanzamiento de la aplicación, priorizando estrategias de marketing digital y alianzas locales para fortalecer la penetración en el mercado y asegurar una rápida adopción por parte de los usuarios. Además, es crucial mantener una vigilancia constante sobre las condiciones



macroeconómicas y políticas, adaptándose rápidamente a los cambios para mitigar riesgos y aprovechar nuevas oportunidades.

La descripción del modelo de negocios se llevó a cabo utilizando la metodología Canvas, una herramienta que estructura permite el negocio de manera integral. Esta metodología abarca los segmentos de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos y actividades clave, las asociaciones estratégicas y la estructura de costos. Gracias a esta herramienta, se logró una visión completa y detallada de cómo funcionará el negocio, identificando los elementos críticos para su éxito y permitiendo una planificación más efectiva. Las conclusiones de este capítulo destacan la necesidad de tener un modelo de negocio bien definido que permita una operación eficiente y sostenible. La claridad en la propuesta de valor y la identificación de los segmentos de mercado son cruciales para atraer y retener clientes. Para asegurar la calidad y consistencia en la prestación de los servicios, se recomienda ofrecer programas de formación y capacitación para los prestadores de servicios. Esto no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la reputación de la plataforma.

En el desarrollo y diseño de estrategias, se utilizaron las teorías de Michael Porter y otros autores relevantes para definir la dirección estratégica del negocio. Se concluye que una estrategia de enfoque combinado con diferenciación a bajo costo es la más adecuada. Esta estrategia permitirá atender a un nicho de mercado específico en el Gran Mendoza, compuesto por clientes de perfil tecnológico de clase media que necesitan servicios domésticos y prestadores de servicios, también de perfil tecnológico de clase media baja. Esta combinación estratégica busca equilibrar la oferta y la demanda de manera eficiente, asegurando la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

Las conclusiones de este capítulo enfatizan en la importancia de una estrategia clara y bien definida para alcanzar el éxito. La combinación de enfoque y diferenciación permite ofrecer un servicio de calidad a un costo competitivo, lo cual es esencial para atraer a un nicho de mercado específico. Durante el desarrollo de las estrategias, se tomó la decisión de implementar una política de precios competitiva, permitiendo que la plataforma sea accesible para la clase media y asegurando, al mismo tiempo, una remuneración justa para los prestadores de servicios. Además, se decidió utilizar un sistema de evaluación y calificación para los prestadores, fomentando un entorno de confianza y asegurando la calidad de los servicios prestados.

En base a este análisis y las decisiones estratégicas tomadas, se recomienda implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua para medir el desempeño de la aplicación y la satisfacción del cliente. El feedback de los usuarios es una herramienta invaluable para realizar mejoras continuas y adaptar la estrategia según sea necesario. La flexibilidad y la capacidad de adaptación serán determinantes para el éxito a largo plazo del proyecto.



En cuanto al modelo financiero para la aplicación, demuestra un fuerte potencial de crecimiento rápido y rentabilidad. Los ingresos proyectados, junto con estrategias de precios y adopción estratégicas, destacan un negocio escalable que está listo para capturar una parte significativa del mercado. Para el Año 5, las ganancias proyectadas no solo muestran la viabilidad, sino también la escalabilidad del modelo de negocio, convirtiéndolo en una oportunidad de inversión atractiva. La combinación de un VAN positivo y una TIR elevada refuerzan aún más la solidez y el atractivo del proyecto, subrayando su capacidad para generar retornos significativos y sostenibles a lo largo del tiempo.

En resumen, el plan de negocio para la aplicación de servicios domésticos en Mendoza presenta un alto potencial de crecimiento y rentabilidad. La integración de tecnologías digitales y la economía participativa son fundamentales para su éxito. El diagnóstico estratégico y la metodología Canvas proporcionaron una base sólida para entender y operar el modelo de negocio. Las recomendaciones proporcionadas, junto con el análisis detallado y la planificación estratégica presentada en este plan, ofrecen una guía completa para llevar a la práctica el proyecto de manera efectiva y maximizar su potencial de éxito.

Anexos

Anexo 1:

TEST DEL EMPRENDEDOR

En mi tesis, para el análisis del entorno interno es crucial comprender mis fortalezas y debilidades como emprendedora. Para profundizar en este autoconocimiento, decidí realizar un test de autoconocimiento, consultando bibliografía especializada de "Emprender a Conciencia"¹. A continuación comparto mis respuestas:

1. **Analiza qué conocimiento dispones, tu experiencia anterior o lo se te da bien:**
 - **¿Qué conocimiento o capacidad posees?**
 - Poseo habilidades destacadas en comunicación y empatía, lo que me permite conectar eficazmente con personas y comprender sus necesidades y preocupaciones. Además, soy meticulosa en la organización y responsable en la gestión de tareas y cumplimiento de plazos.
 - **¿Cuál es tu formación universitaria?**
 - Mi formación académica es en el campo de los negocios, más específicamente en la Licenciatura en Administración, complementada por mi experiencia laboral.
 - **¿La idea está alineada con aquello en lo que tienes experiencia?**
 - Sí, mi experiencia en recursos humanos y mi conocimiento del funcionamiento de una multinacional se alinean bien con la idea de lanzar un negocio que ofrece servicios domésticos. Entiendo cómo gestionar el talento, desarrollar estrategias empresariales y operar dentro de una estructura organizativa eficiente.
 - **En tu experiencia laboral anterior, ¿Qué ineficiencias o "puntos de dolor" has identificado? ¿Tiene relación con aquello que estás pensando lanzar?**
 - He identificado ineficiencias en la seguridad sobre mi misma. Estas observaciones están directamente relacionadas con que es mi primer trabajo. No hay relación entre mi trabajo y la idea del modelo de negocio.
 - **¿En qué actividades reconoces que eres bueno? ¿Cuál es tu don?**
 - Soy buena en la comunicación y la organización. Mi don es la empatía, que me permite comprender las diversas perspectivas y necesidades de las personas, lo cual es esencial para ofrecer un servicio excepcional y resolver conflictos de manera efectiva.
 - **Tabla resumen de la teoría de las inteligencias múltiples:**
 - Me siento más cómoda en el cuadrante del lóbulo basal izquierdo, debido a mi capacidad de organización y responsabilidad. También, mi habilidad para empatizar sugiere un desarrollo del basal derecho.

El camino de emprendedora está irremediamente unido a un trabajo de desarrollo personal que me obliga a conocerme y entenderme mejor. Emprender a conciencia significa entender



mis capacidades y limitaciones lo más rápidamente posible y aprender a superarlas o encontrar a las personas que me complementen.

2. Descubre tu creatividad:

- **¿Te sientes una persona creativa?**
 - Me considero una persona capaz de imaginar y crear nuevas ideas. La capacidad de conectar diferentes ideas y aplicar inteligencia para hacerlas realidad es algo que practico constantemente.
- **Para desarrollar la creatividad:**
 - Intento evitar juicios rápidos y me esfuerzo en preguntarme todo, abriendo así la puerta a mi creatividad y permitiéndome detectar nuevas oportunidades de negocio.

3. Piensa en las conexiones que tienes:

- **¿A qué personas conoces en el sector/tecnología donde quieres emprender?**
 - Cuento con una red de contactos en el sector empresarial, incluyendo diseñadores de aplicaciones y profesionales en finanzas.
 - **Haz una lista de las personas que conoces:**
 - Tengo contactos que pueden ayudarme en el diseño tecnológico de la plataforma y en la gestión financiera y contable del negocio. Esta red incluye a familiares y profesionales con experiencia en diversas áreas clave.

4. Revisa la dedicación y tus activos financieros:

- **¿Cuánto tiempo vas a invertir en este proyecto?**
 - Planeo dedicar tiempo significativo a este proyecto, consciente de que si tiene éxito, se convertirá en mi principal esfuerzo laboral. Estoy evaluando mi situación financiera para asegurarme de que puedo mantenerme mientras trabajo en el lanzamiento.
- **Establece un plan diario:**
 - Me comprometo a trabajar en mi proyecto diariamente, equilibrando mi tiempo entre mi empleo actual y el desarrollo del modelo de negocio.

Valora tu flexibilidad, determinación y resiliencia:

- **¿Te sientes tenaz, cabezón o simplemente insistente?**
 - Me considero una persona determinada y persistente. Aunque puedo frustrarme rápidamente, estoy aprendiendo a manejarlo e intentar diferentes enfoques cuando las cosas se ponen difíciles.
- **Analiza tu fuerza interior:**
 - Reconozco mi capacidad para sobreponerme a los golpes de la vida y evitar posicionarme como víctima de las circunstancias. Este autoconocimiento me fortalece y me prepara para enfrentar los desafíos del emprendimiento con resiliencia y paciencia.



Bibliografía

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo, Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Deusto

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámide.

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/65fb99f2f7dce69900c89b17a8f96699.pdf>

Alcaraz Rodríguez, R. (2001). *El Emprendedor de Éxito*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/31603412_El_Emprendedor_de_Exito_Guia_de_Planes_de_Negocios

Lambing, P., & Kuehl, C. (1998). *Empresarios Pequeños y Medianos*. Prentice-Hall.

Anzola S.(1998) *De la idea a Tu Empresa Una guía para emprendedores 2ªed*. México: Limusa Noriega editores.

Ocaña, H. R. (s.f.). *Formulación de la estrategia: Capítulo 7*. Recuperado de [Cap 7 OCAÑA.pdf](#)

FLEITMAN, JACK (2000) *Paradigmas de la Cultura Empresarial (en línea)*. Recuperado de <http://www.fleitman.net/articulos/paradigmas.pdf> .

López, M. C., & Rivas, T. (2008). *Comunicación y desarrollo en procesos locales: La radio como catalizador. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 1(1), 163-179. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90418851009.pdf>

Valenzuela, M. E. (2015). *Trabajo doméstico remunerado en América Latina*. https://dgfss.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/articulo_trabajodomicoremunera.doenamericalatina_oit_2009.pdf

Páginas Web Consultadas

Balduzzi, L. D. (2020). *El contrato de uso de plataforma digital: La estructura jurídica de los modelos de negocio de la economía colaborativa*. Revista de la Facultad. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/refade/article/view/32709/33375>

Giraldo Castellanos, J. D. ., Duque Hurtado, P. L. ., Barahona, L. ., y Peña, E. . (2022). *Marco de referencia y tendencias de investigación de economía colaborativa*. Revista En-Contexto. Recuperado de <https://doi.org/10.53995/23463279.1159>



Talancon Ponce, Humberto. (2006) *Contribuciones a la Economía*. Revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas ISSN 16968360. Recuperado de https://www.academia.edu/8644808/Contribuciones_a_la_Econom%C3%ADa

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía. (2023). Encuesta de Condiciones de Vida 2022. Mendoza Gobierno.

https://deie.mendoza.gov.ar/backend/uploads/files/2023-07-28_10:40:19_ECV%202022_parte_2.pdf

D'Alessandro, M. (2022). La inestabilidad política en un escenario turbulento. CLARÍN. https://www.clarin.com/opinion/inestabilidad-politica-escenario-turbulento_0_3GJBT0froq.html

Emprende a Conciencia. Test del equipo emprendedor. Recuperado de <https://www.emprendeaconciencia.com/test-del-equipo-emprendedor>

Santander Trade. Política y economía en Argentina. Recuperado el 19 de agosto de 2024, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Barbería, M. (2023). Euforia en Wall Street tras la victoria de Milei: las acciones argentinas subieron hasta 42% y se dispararon los bonos. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2023/11/20/saltan-las-acciones-de-empresas-argentinas-en-nueva-york-antes-de-la-apertura-del-mercado/>.

Jin, Z. (2023). China avisa al argentino Milei que romper relaciones sería un "grave error". El País. Recuperado de <https://elpais.com/argentina/2023-11-22/china-avisa-al-argentino-milei-que-romper-relaciones-seria-un-grave-error.html>

(2024). Caída de la actividad económica: cuánto tiempo tardó la Argentina en salir de las últimas recesiones. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/03/04/caida-de-la-actividad-economica-cuanto-tiempo-tardo-la-argentina-en-salir-de-las-ultimas-recesiones/>

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *La economía de los cuidados*. Recuperado de <https://www.ilo.org/es/temas/la-economia-de-los-cuidados>

Organización Internacional del Trabajo. (2009). Trabajo doméstico remunerado en América Latina: Una mirada a la desigualdad socio-laboral. Recuperado de <https://dgfss.wordpress.com/wp->



Iglesias, M. (2023). *El DNU de Javier Milei: ¿Cuáles son los principales cambios en materia laboral?* Chequeado. Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/el-dnu-de-javier-milei-cuales-son-los-principales-cambios-en-materia-laboral/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Censo 2022: Indicadores demográficos. Recuperado de https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2023/11/censo2022_indicadores_demograficos-1.pdf

Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado el 16 de julio de 2024, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#>

(2021). Personal doméstico: cayó 21,6% la demanda en 2020. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/trabajo/personal-domestico-cayo-216-la-demanda-2020-n-5198366>

Las 5 fuerzas de Porter. *The Power MBA*. Recuperado el 16 de julio de 2024, de <https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Fundamentos de Marketing. Matriz Ansoff: Qué es, estrategias y ejemplos. *STAMINA*. Recuperado de: <https://fundamentosdemarketing.com/matriz-ansoff-que-es-estrategias-ejemplos/>



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, 12 de agosto del 2024

Vz. Luna Valentina
Firma y aclaración

31206
Número de registro

42064922
DNI