

Licenciatura en Administración

# **“Desarrollo de un modelo de negocios para una empresa de alquiler de livings sustentables para eventos en Mendoza”**

## **AUTOR**

- Francisco Carlos Martín - N° legajo: 32799  
francisco.martin@fce.uncu.edu.ar

## **PROFESOR TUTOR**

Maria Fernanda Maradona

Mendoza, 2026



## ÍNDICE

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN TÉCNICO.....</b>                                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                                    | <b>5</b>  |
| JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA:.....                                                                 | 5         |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                                                             | 5         |
| ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....                                                                                | 7         |
| MARCO TEÓRICO.....                                                                                          | 8         |
| HIPÓTESIS.....                                                                                              | 16        |
| <b>CAPÍTULO 1: EMPRENDIMIENTO DE LIVINGS Y DECORACIÓN SUSTENTABLES PARA EVENTOS.....</b>                    | <b>18</b> |
| PROPÓSITO EMPRESARIAL:.....                                                                                 | 18        |
| MODELO CANVAS.....                                                                                          | 18        |
| <b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES NECESARIAS.....</b>                                | <b>33</b> |
| MODELO DE COMPETITIVIDAD BASADO EN VE.....                                                                  | 33        |
| ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS.....                                                                            | 33        |
| ESTIMACIÓN DE LAS DIFERENCIAS ALCANZADAS.....                                                               | 35        |
| ANÁLISIS DE LOS COSTOS.....                                                                                 | 36        |
| ESTIMACIÓN DEL GRADO DE EFICIENCIA (COSTOS).....                                                            | 40        |
| DIFERENCIA MENOS EFICIENCIA.....                                                                            | 40        |
| <b>CAPÍTULO 3: VISIÓN Y MISIÓN PARA EL NEGOCIO.....</b>                                                     | <b>42</b> |
| Visión.....                                                                                                 | 42        |
| Misión.....                                                                                                 | 42        |
| <b>PARADIGMA ORGANIZACIONAL.....</b>                                                                        | <b>42</b> |
| Historia.....                                                                                               | 42        |
| Rituales y Rutinas.....                                                                                     | 42        |
| Símbolos.....                                                                                               | 43        |
| Estructura Organizacional.....                                                                              | 43        |
| Estructura de Poder.....                                                                                    | 44        |
| Sistemas de Control.....                                                                                    | 44        |
| <b>ANÁLISIS FODA: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL PROYECTO.....</b> | <b>44</b> |
| Fortalezas.....                                                                                             | 44        |
| Oportunidades.....                                                                                          | 45        |
| Debilidades.....                                                                                            | 45        |
| Amenazas.....                                                                                               | 46        |
| <b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.....</b>                                              | <b>47</b> |
| Identificación del sector, segmento y nicho de mercado.....                                                 | 47        |
| Ciclo de vida del sector de negocio.....                                                                    | 63        |
| <b>CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>                                                             | <b>65</b> |
| Introducción al concepto.....                                                                               | 65        |
| Formulación estratégica de negocios.....                                                                    | 65        |
| Formulación de la estrategia de crecimiento.....                                                            | 66        |
| Formulación de la estrategia organizacional.....                                                            | 67        |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| Formulación de la estrategia funcional..... | 67        |
| Desarrollo digital de Eco Design.....       | 70        |
| Identidad visual corporativa.....           | 71        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                    | <b>74</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.....</b>          | <b>75</b> |



## **RESUMEN TÉCNICO.**

La creciente preocupación por el impacto ambiental en la industria de los eventos y la necesidad de transición hacia modelos de economía circular han transformado la sustentabilidad en un eje estratégico para las organizaciones. El presente trabajo tiene como objetivo plantear un plan de negocio para Eco Design, una empresa de alquiler de muebles sustentables para eventos en Mendoza. Dichos muebles son elaborados a partir de materiales recuperados como madera plástica y pallets.

El presente estudio consiste en un análisis de factibilidad con un enfoque cuali-cuantitativo y descriptivo. A partir de la aplicación de herramientas de análisis y desarrollo estratégico como las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz de Ansoff y el Modelo Canvas, se realiza un diagnóstico del entorno competitivo y se define la propuesta de valor. Luego, se evalúa la estructura de costos y la viabilidad mediante análisis de las capacidades empresariales.

Los resultados indican que: 1) existe una ventaja competitiva neta de 0,151, lo que valida que la diferenciación por sustentabilidad supera los costos de optimización operativa; 2) el mercado de bodegas y el sector MICE (Turismo de Reuniones) en Mendoza presentan una demanda inelástica y creciente de servicios sustentables; y 3) el modelo de negocios es viable, permitiendo conocer el entorno donde se opera, las fortalezas del proyecto, sus competidores y potenciales clientes.

### **1.6. Palabras claves:**

Plan de negocio, modelo canvas, modelo de competitividad, eventos, sostenibilidad, industria de eventos, servicios, mobiliario, decoración, madera plástica.



## **INTRODUCCIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA:**

Mendoza año a año sigue posicionándose como un destino cada vez más atractivo para eventos, tanto para el público internacional como para el público local.

De la mano del crecimiento de los eventos en Mendoza, crecen las posibles locaciones, hoteles y proveedores para el armado de los mismos. A partir del análisis de las nuevas posibilidades que ofrece el mercado, se identifica un nicho de mercado sin cubrir.

Cada vez es mayor la conciencia social y la necesidad de cuidar el planeta. El desafío es cada día mayor, poder plantear negocios rentables que desarrollen la economía regional y que tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Es por ello que surge esta idea de negocio, una empresa dedicada a brindar un servicio único; alquiler de muebles sustentables para eventos en Mendoza, logrando tener una huella de carbono neutra.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema de investigación está relacionado al desarrollo de un modelo de negocio de alquiler de mobiliario sustentable para eventos en Mendoza. El tema de esta tesis se enuncia de la siguiente manera “Modelo de negocio para una empresa de alquiler de mobiliario sustentable para eventos”. Este enunciado muestra con precisión tanto el objeto de estudio, que es el diseño de un modelo de negocio, como el recorte territorial y conceptual, al enfocarse en una propuesta que combina sustentabilidad y eventos en Mendoza.

#### **1. Problema de investigación**

El problema de investigación surge debido a identificar un nicho de mercado que aún no está cubierto en el sector de eventos en Mendoza. Cada vez son más las bodegas, locaciones de eventos, empresas provinciales, nacionales e internacionales, entes gubernamentales e internacionales interesados en una economía sustentable y sostenible, es por ello, que muchas empresas están revisando sus contrataciones de proveedores para mejorar su cadena de valor.

En la actualidad no se cuenta con opciones de alquiler de proveedores sustentables para eventos, entre ellos de mobiliario. Es por ello que se plantea la siguiente pregunta



general; *¿Cómo sería el modelo de negocios de un emprendimiento de alquiler de mobiliario sustentable para eventos en Mendoza?*

De esta pregunta general derivan las siguientes preguntas específicas:

1. ¿ De qué manera se aplicaría el modelo Canvas a este negocio?
2. ¿Cuáles son las diferentes estrategias que se pueden aplicar en cada nivel?
3. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio?
4. ¿Cómo sería el plan de desarrollo digital de la empresa para poder lanzarse al mercado?

## 2. Objetivos de investigación

De las preguntas anteriores surgen los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** “Desarrollar un modelo de negocio de alquiler de mobiliario sustentable para eventos en Mendoza ”

**Objetivos específicos:**

1. Aplicar el modelo Canvas al modelo de negocio.
2. Definir las principales estrategias de negocio, crecimiento, organizacional y funcional para el negocio.
3. Realizar la Matriz FODA del negocio.
4. Realizar una propuesta de desarrollo digital de la empresa.

## 3. Justificación de la investigación

La relevancia de esta investigación radica en primer lugar en la necesidad de desarrollar nuevos emprendimientos que vayan de acuerdo a las necesidades del mercado y no afecten al medio ambiente, un signo de dicha necesidad es que se existe la alarmante cifra de que se desechan diariamente 145 toneladas de plástico en Mendoza sin ser recicladas y a su vez según el cálculo de Environmental Protection Agency el reciclaje de una tonelada de productos derivados de la madera, entre ellos los pallets, evita la tala de 17 árboles adultos.

En segundo lugar radica en que el mercado de los eventos en Mendoza es una oportunidad con un gran potencial, según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) Mendoza se encuentra entre las 20 ciudades de América Latina con más congresos y en el último balance anual consolidado, Mendoza registró un total de 482 eventos pertenecientes al segmento MICE, 4.984 casamientos y 4.603 uniones convivenciales. Más de 10.000 eventos anuales. Pero para lograr dar un salto de calidad es



necesario contar con nuevas propuestas que garanticen el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad.

Esta propuesta de investigación resulta viable ya que se cuenta con datos y bibliografía disponibles para poder realizar una investigación sólida. Estas fuentes de datos necesarias están disponibles para cualquier interesado, incluyendo libros, artículos y revistas científicas, así como páginas web validadas. Esto significa que no se requerirán recursos financieros para llevar a cabo el trabajo.

A su vez se cuenta con profesores de la Universidad Nacional de Cuyo especializados en la temática. Esto permite que, si surge alguna duda, problema o inquietud, es posible acudir a ellos para su resolución.

#### 4. Limitaciones de la investigación

La limitación más grande radica en que debido a que el emprendimiento no se encuentra en funcionamiento no es posible realizar un análisis interno exhaustivo. No se cuenta con datos sobre procesos, recursos o indicadores de desempeño.

Por ello, el estudio se concentró en el análisis externo del sector y del entorno competitivo, lo que resulta metodológicamente coherente con la etapa de diseño.

### ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El presente trabajo se estructura sobre un enfoque metodológico mixto, con predominancia cualitativa, orientado a la formulación y validación de un Modelo de Negocios. El objetivo es analizar la viabilidad técnica y estratégica de un emprendimiento dedicado al alquiler de mobiliario sustentable para eventos.

#### A- Tipo de estudio

El estudio es en primer lugar de carácter **exploratorio** ya que indaga sobre un sector de negocios en etapa "naciente" en Mendoza (el mercado de eventos con mobiliario 100% sustentable) donde la oferta actual es limitada o tradicional y es **descriptivo** ya que detalla las características del modelo de negocio propuesto, definiendo propuesta de valor y estrategias de mercado para diferenciarse de la competencia tradicional.

#### B- Fuentes de información

La investigación se basa principalmente en fuentes secundarias, pero utiliza ambas:

- Fuentes primarias: Entrevistas y contactos directos con proveedores locales (ej. Maderas Plásticas Mendoza), sondeos a potenciales clientes del nicho de mercado al que se apunta.
- Fuentes secundarias: Revisión bibliográfica; informes de la ONU sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (específicamente ODS 15); análisis de la competencia (benchmarking de empresas de alquiler de livings tradicionales vs. sustentables).

### **C- Técnicas de recolección y análisis**

- Entrevistas: se utilizarán guías abiertas y registros digitales.
- Herramientas: Matriz FODA, Modelo Canvas, Modelo de la Competitividad, Mapas de Grupos Estratégicos y Análisis de Valor.

### **D. Alcance temporal y espacial**

La investigación se desarrollará con un enfoque local en la provincia de Mendoza, Argentina durante finales del año 2025 y principios del año 2026.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. Antecedentes**

Este apartado se dedica a la revisión de los antecedentes, desde el mercado de los eventos en Mendoza, identificando vacíos y oportunidades que justifican el estudio.

#### **1.1 Tendencias del mercado internacional en materia de sostenibilidad**

El panorama global en los últimos años muestra la preocupación por la sostenibilidad del planeta, pasando de una mera conciencia ambiental a la búsqueda de modelos de negocio regenerativos y circulares.

### **Economía Circular**

El concepto tradicional de entender la vida de los productos y servicios de manera lineal, fabricar - usar - basura - eliminar ha sido reemplazado por el concepto de economía circular, más acorde con el funcionamiento de la naturaleza. En la misma no existe el concepto de desperdicio/basura. Se busca mantener materiales y productos en uso el mayor tiempo posible, extendiendo su ciclo de vida mediante la reutilización, reparación, remanufactura y reciclaje.



El estado argentino elabora un trabajo sobre el tema en el que se afirma: *“La economía circular es un paradigma que busca modificar la forma en que producimos y consumimos. Frente a la economía lineal de extracción, producción, consumo y desperdicio, la economía circular alienta un flujo constante, una solución virtuosa, en la que los residuos puedan ser utilizados como recursos para reingresar al sistema productivo”* (Estado Argentino, 2021) *Economía circular: todo junto es basura pero separado son recursos.*

### **Nuevos Materiales: El auge de la "Madera Plástica"**

La madera plástica es un nuevo material elaborado con plásticos reciclados utilizada para la construcción y desarrollo de nuevos productos que busca imitar la madera natural.

Si bien la creación de la madera plástica se documentó para finales de 1960 es en los últimos 10 años donde su demanda y uso ha crecido exponencialmente. Según Grand View Research, la demanda de insumos y materiales fabricado con plástico reciclado está creciendo a una tasa anual significativa, esto se debe a varios factores, por ejemplo su resistencia a la intemperie, bajo mantenimiento y su capacidad para evitar la deforestación masiva. Klyosov, por su parte, lo afirma en este punto: "Los principales impulsores de la industria de WPC (Compuestos de Madera y Plástico) son las propiedades superiores de los compuestos en comparación con la madera [...], tales como la resistencia a la degradación biológica, el bajo mantenimiento y la ausencia de grietas y astillas" (Klyosov, 2007, p. 2).

### **1.2 Tendencias del mercado: "Eventos Verdes" / "Eventos sostenibles"**

Para desarrollar este punto es importante entender que es un evento verde o también conocido como evento sustentable. Bonino Blok afirma en su tesis final de grado que:

En base al documento final del congreso Nacional de Medio Ambiente (CONAMA) en la cumbre de desarrollo sostenible en el año 2010 celebrada en Madrid el autor Faccini (2015) sostiene que de la conjunción entre evento y desarrollo sostenible se puede concluir en que: "Para que un evento sea sustentable se tiene que celebrar bajo una serie de condiciones que garanticen que las generaciones futuras podrán seguir organizando eventos, lo que implica que los eventos que son llevados a cabo por las generaciones actuales deben minimizar el uso de los recursos naturales y reducir impactos ambientales. (Bonino Blok, 2015)



Por ello, se puede definir que un “evento verde” / “evento sostenible” es aquel que en la misma naturaleza de su planificación, diseño y ejecución se tiene en cuenta el impacto medioambiental del mismo. No se trata simplemente de reducir daños y emisiones, sino ir mucho más allá para lograr un verdadero impacto positivo en el entorno donde se desarrolla. El Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA), en línea con lo expresado anteriormente afirma *“Aquel evento diseñado, organizado e implementado de manera que minimice los potenciales impactos negativos y deje un legado beneficioso para la comunidad anfitriona y todos los involucrados”*. (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2009).

No es casualidad que exista una norma ISO dedica específicamente a este tema, la normativa Internacional ISO 20121 para Sistemas de Gestión de la Sostenibilidad de Eventos funda las bases para que todas aquellas organizaciones comprometidas con las problemáticas ambientales tengan que prestar especial atención a la hora de contratar lugares, traslados, decoración y proveedores generales. Por lo cual, todas aquellas empresas que quieran ser pioneras en innovación obteniendo una mirada social y empresarial positiva deberán tender cada vez más a lograr realizar eventos sostenibles.

### **1.3 Contexto local de las empresas**

Son muchas las bodegas que han obtenido certificaciones para demostrar su adhesión a las normas ISO relacionadas a la sostenibilidad. Entre ellas Bodega Lagarde, Trivento, Dolium, Penedo Borges y susana Balbo han obtenido la certificación de ser empresas B. Domaine Bousquet, Santa Julia de Familia Zuccardi, Alpamanta, SuperUco han adoptado un enfoque biodinámico. Estas bodegas al poseer estas certificaciones están obligadas en sus contrataciones a priorizar proveedores que tengan un impacto ambiental positivo, como es el caso del presente proyecto.

Actualmente en el mercado existen muchas empresas que brindan el servicio de alquiler de livings, las cuales ofrecen sobre todo dos líneas de producto:

- Livings de ecocuero: Cubos y sillones tapizados en cuerina sintética que a pesar de ser económicos, tienen un rápido deterioro estético y en sus materiales se encuentran derivados del petróleo, es decir materiales no biodegradables.
- Livings de estilo rústico, mobiliario de madera, ya sea algarrobo o pino combinado con hierro. Su gran fortaleza es que suelen estar alineados con la estética de las bodegas y las locaciones pero a su vez tienen una gran debilidad que no cuentan

con certificaciones sobre el origen de la madera y la huella de carbono que producen la elaboración y transporte de los mismos.

En conclusión, la revisión de antecedentes muestra que a nivel regional existe una necesidad de poder brindar diferentes proveedores, entre ellos de mobiliario, que estén alineados con las políticas de sustentabilidad de las bodegas y los requerimientos del mercado. En algunos sectores y nichos, la sostenibilidad, dejó de ser un punto positivo de la empresa para pasar a ser un requisito excluyente. Este vacío entre las necesidades del mercado y las opciones actuales de prestadores de mobiliario constituye la oportunidad que motiva la presente investigación.

## **2. Desarrollo teórico**

El marco teórico de este trabajo expone los marcos conceptuales necesarios para abordar el problema de investigación y fundamentar la propuesta de una empresa de decoración y alquiler de mobiliario sustentable para eventos en Mendoza.

Se seguirán a los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur para desarrollar el marco teórico del modelo canvas.

### **2.1. Modelo de negocio - Metodología Canvas**

Es importante preguntarse ¿Por qué es importante contar con un "modelo de negocio"? Alexander Osterwalder afirma: *"Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor"* y a su vez Peter Drucker, el padre de la administración moderna dice *"El modelo de negocio trata de quién es el cliente, qué valora el cliente y cómo se puede ofrecer ese valor al cliente a un costo apropiado"*. En conclusión, un modelo de negocio es aquel que permite definir la esencia de este negocio y tener una visión global del proyecto a nivel interno y externo.

Para elaborar el modelo de negocio de este trabajo fue elegido el modelo CANVAS. Este modelo aporta una forma abreviada de ver el negocio y es a su vez un anteproyecto de una estrategia, se lo podría llamar "el lienzo de la estrategia". Lo útil de este modelo es que permite ver de manera rápida y ágil la competitividad empresarial sin la necesidad de hacer grandes inversiones para poder evaluar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del negocio.

A través de los 9 bloques; Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canales, Relación con el cliente, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave,

Asociaciones clave y Estructura de costos, se buscará describir la lógica de cómo esta organización crea, entrega, y captura valor.

Dentro del modelo Canvas es importante definir algunos conceptos:

- a. **Segmentos de clientes.** La importancia de este punto radica en que los clientes son el corazón de todo negocio, sin ellos los otros puntos no tienen sentido. En este primer ítem se busca contestar a la pregunta ¿Para quién se crea valor?, se busca definir los grupos de personas y organizaciones a la cual se quiere llegar. Es posible que la organización decida llegar a más de un segmento de mercado pero siempre debe tener en claro a cuáles quiere llegar y a cuáles no.

Se pueden clasificar a los segmentos de clientes en las siguientes opciones:

1. Mercado masivo: se apunta a un grupo de clientes grande con necesidades y problemas similares llegando con una propuesta no diferenciada para cada uno de ellos.
  2. Nicho de mercado: se enfoca en segmentos de mercados específicos y especializados diseñando estrategias específicas para ellos.
  3. Segmentos: puede clasificarse en segmentos donde estos tienen necesidades y problemas similares pero con variaciones, como puede ser el Patrimonio Neto, los ingresos, la ubicación, etc.
  4. Diversificado: se busca llegar a dos segmentos de mercado que no están relacionados entre sí, es decir se apunta a clientes totalmente diferentes.
  5. Plataformas o mercados multi-Laterales: se llega a dos o más segmentos de clientes interdependientes, donde ambas partes son totalmente necesarias para el funcionamiento del modelo.
- b. **Propuesta de valor.** En este segundo punto se quiere contestar a la pregunta: ¿qué problema se resuelve? Se busca definir las características y motivos que llevarán a los clientes a elegir una propuesta por encima de otras opciones. La proposición de valor es por ello un agrupamiento de beneficios que se ofrecen a los clientes.

Algunos puntos que pueden ayudar a definir cómo una organización creará valor son los siguientes:



- Novedad
- Mejora del desempeño actual
- Personalización del diseño o servicio
- Capacidad de facilitar el trabajo del usuario
- Reducción de costo
- Reducción de riesgo
- Accesibilidad y conveniencia/usabilidad
- Aspectos visuales y de posicionamiento como diseño, marca/status y precio.

c. **Canales.** En este tercer punto se busca contestar a la pregunta: ¿Cómo se llega al segmento de clientes seleccionado? Para lograr definir de qué manera la organización se comunica y alcanza a sus clientes para entregarles su propuesta de valor. La importancia de este punto radica en que se puede tener una excelente propuesta de valor, pero sería inútil si no se logra hacerla llegar de manera correcta a los clientes.

Se puede optar por diferentes tipos de canal:

1. Propio - Directo: donde se tienen el contacto inmediato con el cliente y se posee el control total de la comercialización
2. Propio - Indirecto: donde se posee el control pero el contacto se realiza a través de puntos físicos.
3. Asociado - Indirecto: el control es compartido entre la organización y el socio comercial, el contacto se realiza a través de un punto físico.

d. **Relación con el cliente:** En este cuarto punto se busca contestar a la pregunta: ¿de qué manera se interactúa con el público objetivo? En este caso se perseguirán los siguientes objetivos:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas.

Se pueden adoptar los siguientes tipos de relaciones con los clientes, siendo dos o más opciones que coexistan en la organización:

- Asistencia Personal
- Asistencia Personal Dedicada



- Autoservicio
- Servicios Automatizados
- Comunidades
- Co-Creación.

e. **Fuentes de ingresos:** En este quinto punto se busca contestar a la pregunta: ¿Cómo se genera dinero? siendo estas: Venta de Activos, Prima por Uso, Primas de Suscripción, Prestar, Rentar o Alquilar, Licencia, Primas de Broker y Publicitar.

A su vez cada fuente de ingresos puede definir un mecanismo de precios diferentes. Existen dos posibilidades:

1. Menú de precios fijos: Los precios están predefinidos en base a variables estáticas como son las características del producto, las características del segmento de mercado, el volumen o precios de una lista.
2. Menú de precios variables: Los precios varían en base a las condiciones del mercado, las formas en que puede darse son las siguientes: Negociación, Gerencia del margen, Mercado de Tiempo Real y Subastas.

- f. **Recursos clave.** En este sexto punto se busca contestar a la pregunta ¿Qué activos se necesitan de manera indispensable? En este aspecto, se hace referencia a aquellos activos esenciales para hacer funcionar el modelo de negocios. Los mismos pueden ser físicos, intelectuales, financieros y/o humanos.
- g. **Actividades clave.** En este séptimo punto se busca contestar a la pregunta: ¿Qué se debe hacer para que funcione el modelo de negocios? Se refiere a las acciones más importantes que debe realizar una organización para operar exitosamente. Se encuentran las siguientes categorías: Producción, Solución de Problemas y Plataforma / Red
- h. **Asociaciones clave.** En este octavo punto se intenta contestar a la pregunta: ¿Quiénes son los socios estratégicos?, se busca describir la red de suplidores y socios necesarios para que la organización funcione con normalidad o no solo eso sino de manera superior a la competencia. No se puede entender las organizaciones de manera aislada como departamentos estancos, a través de las alianzas las organizaciones logran sinergia entre



ellas para optimizar sus modelos de negocios, sus procesos y productos, reducir el riesgo, incertidumbre y/o costos y por último adquirir recursos de manera eficiente.

- i. **Estructura de costos.** En este quinto punto se busca contestar a la pregunta: ¿Qué costos se deben afrontar para que la organización pueda funcionar? Se va a detallar los costos incurridos necesarios para poder operar.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur proponen distinguir a los diferentes modelos de negocios según la siguiente clasificación:

1. Impulsados por el costo: Donde el objetivo primordial es minimizar los costos lo mayor posible
2. Impulsados por el valor: Estas empresas se enfocan en crear valor para el cliente y brindar un alto grado de servicio

## 2.2 Desarrollo sostenible y economía circular.

En el Informe Brundtland elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo se define el **desarrollo sostenible** como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Este desarrollo debe darse a través de tres ejes: primero el económico, donde la organización debe ser rentable para poder seguir existiendo; segundo el social donde se debe beneficiar a los miembros de la organización y el común de las personas de la sociedad; y tercero ambiental donde se debe preservar el medio ambiente y contribuir para su mejor funcionamiento sin comprometer el futuro.

Antiguamente la economía y la producción eran concebidas de manera lineal, extraer, fabricar, usar y tirar, 4 etapas que llevaron al planeta a situaciones límites, donde la basura se transformó en un problema de escala global y la contaminación atacó a mares, océanos, ríos y bosques. A partir del siglo 19 la sociedad comenzó a ser cada vez más consciente de la necesidad de un nuevo modelo ya que no es posible que sistemas económicos lineales funcionen indefinidamente dentro de un ecosistema cerrado como es la Tierra. Por ello fue necesario observar a la misma naturaleza y entender que en ella no existe el concepto de “desperdicio” “desecho” o “basura”. Surge fruto de la observación el concepto de **economía circular** que se basa en tres principios



1. Eliminar los residuos y la contaminación desde su diseño. Es necesario desde el principio tener en cuenta cual va a ser el final del producto y de qué manera podrá reinsertarse en el ecosistema sin generar residuos
2. Mantener productos y materiales en uso el mayor tiempo posible, para ello se utilizan técnicas de reutilización, reparación, remanufactura y a su vez utilización de materiales de calidad y durabilidad.
3. Regenerar los sistemas naturales, devolviendo a la naturaleza aquello que le es útil y procurar no agotar los recursos existentes.

### **2.3 Empresas B**

Las Empresas B, también conocidas como B Corps o Benefit Corporations, son un tipo de organización que se compromete a cumplir con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Estas empresas se esfuerzan por generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente, además de buscar el éxito financiero.

Esta certificación es entregada por B Lab, una organización sin fines de lucro que evalúa y verifica el desempeño de las empresas en áreas como la gobernanza, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente y los clientes. B Lab dice respecto a cuál es la naturaleza y el objetivo de una empresa B: "el objetivo no es ser la mejor empresa del mundo, sino la mejor empresa para el mundo." y sigue: "Esto implica un compromiso legal de considerar el impacto de sus decisiones en sus empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente"

### **HIPÓTESIS**

A partir de las preguntas, los objetivos de investigación y la bibliografía consultada en los antecedentes, se desprenden las hipótesis de trabajo. En este caso, las hipótesis son dos, referidas a las preguntas específicas previamente formuladas:

Hipótesis general: Es posible y necesario desarrollar un plan de negocios de alquiler de mobiliario, fabricado con materiales reciclados, mediante la aplicación del modelo Canvas para dar respuesta a las necesidades de proveedores sustentables del mercado.

Hipótesis Específicas:

- La aplicación del modelo Canvas permitirá identificar segmentos de clientes prioritarios, armar la propuesta de valor diferenciada, identificar los socios claves que se necesitan y determinar las estrategias de ingresos.

- El análisis FODA revelará fortalezas y oportunidades del proyecto en el mercado de eventos mendocino y a su vez identificar las debilidades del mismo ante la actual oferta y competidores tradicionales.



## CAPÍTULO 1: EMPRENDIMIENTO DE LIVINGS Y DECORACIÓN SUSTENTABLES PARA EVENTOS

### PROPÓSITO EMPRESARIAL:

*“Construir un modelo de negocio que contribuya con el ODS N° 15”*

El Objetivo de desarrollo sustentable número 15 pretende conservar la vida de ecosistemas terrestres. Busca proteger y restablecer los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, y detener la pérdida de biodiversidad.

Para relacionar la propuesta de valor con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 15, que busca proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, se plantea una empresa de alquiler de livings y decoración sustentable para eventos. En este proyecto se puede destacar cómo la utilización de mobiliario de diseño sustentable contribuye a la conservación de la biodiversidad y a la promoción de prácticas sostenibles.

El uso de materiales sostenibles en la fabricación de mobiliario ayuda a reducir la deforestación y la degradación del suelo, ya que se evita la extracción excesiva de recursos naturales. Además, al optar por muebles fabricados de manera responsable, se fomenta la preservación de los ecosistemas al reducir la demanda de materiales que puedan provenir de áreas forestales vulnerables.

Asimismo, al promover la utilización de mobiliario de diseño sustentable, se sensibiliza a la sociedad sobre la importancia de adoptar prácticas más respetuosas con el medio ambiente, lo que contribuye a crear una cultura de sostenibilidad y cuidado de los ecosistemas terrestres.

### MODELO CANVAS

**1) Problema:** Ausencia de proveedor local que alquile mobiliario de diseño sustentable.

Los livings no sustentables afectan negativamente al ODS 15 en los siguientes aspectos:

- 1) Deforestación: la fabricación de muebles no sustentables a menudo implica la tala de árboles en bosques naturales, lo que contribuye a la deforestación y la pérdida de hábitats.



- 2) Uso de recursos no renovables: Los livings no sustentables a menudo están hechos de materiales que requieren la extracción de recursos no renovables, como el petróleo para plásticos o minerales para metales. Causando la degradación del suelo y contaminación del agua.
- 3) Contaminación: La producción de livings no sustentables a menudo implica el uso de productos químicos y procesos contaminantes que pueden afectar negativamente a los ecosistemas terrestres y acuáticos.
- 4) Residuos: Los livings no sustentables a menudo terminan como residuos sólidos, ya sea al final de su vida útil o como resultado de la obsolescencia planificada

Actualmente en la región no existen proveedores preocupados en esta problemática que puedan brindar una opción superadora en diseño e impacto ambiental.

## **2) Propuesta de Valor:**

La propuesta de valor de Eco Design surge buscando cubrir una brecha entre la demanda y la oferta, buscando satisfacer la necesidad de una propuesta alineada con los objetivos de sustentabilidad. Son cada vez más las bodegas, hoteles y locaciones mendocinas interesadas en obtener certificaciones en sustentabilidad, conscientes del impacto ambiental de sus elecciones y la exigencia social, se hace evidente la necesidad de contar con proveedores alineados con las mismas políticas.

La oferta de valor se apoya en tres fuentes de valor, que permiten al cliente tangibilizar el valor y destacar la fortaleza de la propuesta:

- Diseño y estética. La propuesta busca mostrar que no es necesario renunciar a la elegancia y el diseño para adoptar propuestas sustentables sino que ambas pueden encontrarse en una propuesta superadora. Para ello se ofrecen tres líneas de livings: ecocuero, muebles de madera plástica estilo modernos y muebles de madera reciclada estilo vintage para poder llegar a clientes con diferentes gustos y criterios.
- Sustentabilidad: Al contratar el servicio, se garantiza al cliente un impacto en la huella de carbono neutra y un compromiso con los estándares internacionales de sustentabilidad.
- Facilitar el trabajo: A través de la logística con la que se brinda el servicio de armado y desarmado de los livings y la puesta de la decoración se brinda a los clientes asistencia previa, durante y post al evento para lograr reducir la cantidad de temas y proveedores diferentes que debe afrontar. El equipo de trabajo está atento a sus



preferencias y permanece durante el evento para apoyar en cualquier movimiento de mobiliario que se deba hacer.

En conclusión la propuesta de valor busca brindar una experiencia única que integra la estética con la sostenibilidad demostrando que es posible tener eventos atractivos y ecofriendly al mismo tiempo, a un precio competitivo y con un servicio excepcional.

### 3) ¿Para quienes?: Segmento y clientes

Es imposible poder desarrollar efectivas estrategias para el éxito del modelo de negocios si no se sabe quién y cómo es el cliente. Es por ello que se busca definir los diferentes grupos de personas y organizaciones a la cual Eco Design busca llegar.

Lo primero que se debe tener en cuenta es que el modelo de negocio es de aplicación regional/provincial, ya que, la naturaleza del negocio implica altos costos de transporte, por lo cual no sería rentable proveer a otras provincias, es por ello que se define como límite geográfico Mendoza.

Se definen como **adoptadores primarios** Empresas de triple impacto.

El **segmento de mercado** para esta propuesta de valor sería el de eventos y celebraciones, mientras que el **nicho** específico serían aquellas organizaciones y particulares de eventos que valoran la sostenibilidad y desean integrarla en sus eventos.

**Segmento de mercado:** *Organizaciones y particulares que realicen eventos y celebraciones.*

**Nichos específicos a los que se quiere llegar:**

- **Particulares conscientes del medio ambiente:** Este grupo de individuos se compone de personas que organizan eventos como bodas, fiestas de cumpleaños, reuniones familiares u otras celebraciones, y que desean asegurarse de que su evento sea lo más eco-friendly posible. Pueden estar dispuestos a pagar un poco más por opciones de mobiliario que reflejen sus valores de sostenibilidad.
- **Empresas con políticas de responsabilidad social empresarial (RSE):** Las empresas que se comprometen con la RSE y buscan promover prácticas sostenibles en todas sus operaciones son un nicho valioso. Estas empresas organizan eventos internos y/o externos para posicionar su marca, aumentar la fidelidad de sus clientes, motivar su personal, festejar el aniversario de la empresa entre otros.



Para ello buscan proveedores que les ayuden a cumplir con sus objetivos de sostenibilidad.

- **Bodegas con políticas de sostenibilidad:** Son cada vez más las bodegas que adoptan un enfoque biodinámico, buscando producir vinos agroecológicos y obtener certificaciones en sustentabilidad. A su vez, son cada vez más las bodegas que abren sus puertas para realizar eventos corporativos, celebraciones y bodas buscando llegar a un público tanto nacional como internacional con un alto poder adquisitivo.

Estas bodegas tienen la necesidad de contar con proveedores alineados a su cultura organizacional y políticas de sustentabilidad.

#### 4) Relación con los clientes

La relación con los clientes es fundamental para el modelo de negocio, se busca lograr una atención personalizada y un servicio único para convertirse en una verdadera fuente de posicionamiento.

Para captar nuevos clientes se realizarán las siguientes acciones:

1. Visitas personales a las empresas objetivo y salones de eventos para mostrar el catálogo de muebles.
2. Realizar publicidad a través de Redes Sociales con el público objetivo.
3. Comunicar el compromiso ambiental destacando en las redes sociales y material promocional los valores de sostenibilidad de la empresa. Describir las prácticas eco-amigables, como el uso de materiales reciclables, la reducción de residuos y el apoyo a proveedores locales.
4. Realizar alianzas estratégicas con empresas de triple impacto buscando que adopten a la empresa como su prestador de servicios de mobiliario primario o exclusivo. Como contraprestación se ofrecen reportes mensuales del impacto positivo que generan por la contratación de Eco Design.
5. Realizar un acuerdo con el Ente de Turismo de Mendoza para poder visibilizar los muebles en los eventos que se realizan con empresas de turismo, bodegas, y diferentes prestadores de servicios.

Para fidelizar a los clientes actuales se aplicarán las siguientes estrategias:

1. Programa de fidelización a través del cual aquellas empresas u organizaciones que tengan necesidades constantes de mobiliario pueden asociarse a Eco Design



obteniendo financiación exclusiva, descuentos especiales y acumulando puntos por cada mueble alquilado. Para poder asociarse es necesario alquilar los servicios por lo menos 6 veces al año.

2. Brindar un excelente servicio al cliente: Responder rápidamente a las consultas, cumplir con los plazos de entrega y recogida, y resolver cualquier problema de manera rápida y efectiva durante el evento.
3. Personalización: Crear un registro detallado de las preferencias de los clientes, como estilos de eventos favoritos, colores preferidos y muebles más solicitados. Utilizar esta información para ofrecer recomendaciones personalizadas y mejorar la experiencia del cliente.
4. Fiesta de fin de año: Realizar anualmente una fiesta con los clientes actuales donde se organizan juegos con premios ecológicos y presentes de la empresa. Además brindar charlas y capacitaciones sobre la sustentabilidad.

Para ampliar las ventas del negocio se aplican técnicas de cross selling y up selling.

**Cross selling:** Se ofrecen servicios adicionales que complementen el alquiler de los livings; iluminación ambiental con energía solar, centros de mesa y decoración ecológica para los lugares.

**Up selling:** Además de la línea base de muebles que es la más económica, se desarrollan dos líneas más, una premium donde los livings son de mayor calidad, estética y confort y una línea de madera plástica elaborada 100% con plástico reciclado.

## 5) Canales.

Los canales se presentan como un sistema logístico de distribución, comunicación y ventas diseñado para mejorar la experiencia de los clientes y aumentar el valor de la empresa. Es la forma en que Eco Design planifica y diagrama el modo de llegar a los segmentos y nichos a los que se apunta.

Como **canal de distribución** se define el Canal Directo. Se cuenta con un equipo de armado y desarmado del mobiliario para los diferentes eventos que se encargan de la colocación, limpieza y gestión de necesidades del cliente. Para el traslado de los muebles se utilizan vehículos propios y a su vez se contratan diferentes servicios de flete para trasladar los productos alquilados a los clientes. En dicho caso el flete se encarga de la gestión eficiente del transporte y las rutas seleccionadas para llegar a las locaciones.

Contratar este servicio no altera que el canal pase de directo a indirecto debido a que solamente se terceriza es el traslado, donde el prestador del mismo no es parte del canal de distribución propiamente dicho.

Como **canales de comunicación** se definen para dar a conocer a la empresa Instagram, Tik Tok y Facebook y como puntos de contacto institucionales página web, Whatsapp Business y mail.

El objetivo de la comunicación externa es promover las cualidades de la empresa, promover las novedades más destacadas y nuevas incorporaciones, educar a la comunidad sobre el impacto positivo que se genera en Eco design y mostrar la diferenciación con la competencia.

A través de los canales se busca transmitir la visión y el propósito como empresa desarrollando un modelo de negocio ecológico y sustentable alineado con el ODS 15.

Para los **canales de ventas** se ha decidido diversificar los puntos por lo cuales pueden contratarse los servicios, principalmente se atiende whatsapp business, carrito de compra en la página web y un catálogo digital disponible en todos los canales de comunicación.

## **6) Fuentes de ingresos**

El alquiler de muebles para eventos y colocación de mobiliario es la fuente principal de ingresos, proporcionando mobiliario para eventos como bodas, conferencias, ferias comerciales, fiestas corporativas, entre otros.

Para lograr generar ingresos complementarios a través de estrategias de cross-selling y upselling, que apuntan a incrementar el ticket promedio por venta y brindar una mayor cantidad de productos para mejorar la experiencia de los clientes. Para lo cual se tienen las siguientes opciones:

1. Alquiler de accesorios y decoraciones adicionales: Se ofrece iluminación que se alimenta de energía solar y centros de mesa y decoración con materiales reciclados. Estos elementos pueden complementar el mobiliario alquilado y proporcionar ingresos adicionales.
2. Alquiler de muebles para espacios comerciales: Además de eventos, se ofrecen servicios de alquiler de muebles para espacios comerciales, como oficinas, tiendas



minoristas o estudios de fotografía, así también para eventos como sesiones de fotos o producciones cinematográficas.

A su vez se define el mecanismo de fijación de precios para poder calcular el valor que pagarán los clientes por los servicios. El mismo es fijo ya que los precios son predefinidos basándose en variables estáticas. Los factores que se utilizan para definir el precio son:

- Según la línea de productos elegida por el cliente donde las líneas base son las más económicas y la línea premium más costosa.
- Según el volumen necesitado, a mayor cantidad de volumen el valor total es mayor pero el valor por unidad disminuye
- Factor Tiempo por el cual según la duración del evento es la tarifa que aplica donde se realizan tres distinciones, eventos de medio día, de día completo y multi días cuando duran dos o más días, en este caso el valor total del servicio aumenta pero el valor por día disminuye significativamente.
- Factor distancia debido a que los costos de flete varían mucho entre un evento en el Gran Mendoza y otro en Valle de Uco o San Rafael, para lo cual se definen tres zonas:
  - Zona 1: en un radio de hasta 40km en lo que se incluye Ciudad, Godoy Cruz, Guaymallén, Luján y Las Heras
  - Zona 2 en un radio de hasta 100 km donde se abarca el valle de Uco
  - Zona 3 definida como larga distancia llegando al Sur de Mendoza, Malargüe y San Rafael, donde el precio es definido calculando el kilometraje a recorrer y el tiempo de espera.

A su vez el modelo contempla la implementación de tarifas especiales o promocionales, diseñadas para estimular la fidelización, gestionar la estacionalidad y captar oportunidades específicas:

- Bonificaciones por fidelización: estas bonificaciones son aplicadas a los clientes que obtienen la membresía de Eco Design, contratando los servicios de manera mensual obtienen un 15% de descuento en todos los servicios.
- Promociones estacionales: la temporada baja del negocio es en el invierno donde la cantidad de eventos y reuniones al aire libre disminuye, y son ellos los eventos para lo cual más son utilizados muebles del estilo de Eco Design. Por ello se aplican tarifas más económicas para estimular la demanda.



## **7) Actividades Clave:**

Para lograr el éxito del modelo de negocios es indispensable determinar cuáles son las actividades clave que permiten entregar la propuesta de valor de manera consistente. Por ello se han definido dos actividades como los pilares fundamentales:

### **a. Fabricación:**

Esta actividad es indispensable debido a que a través de ella se transforman residuos en activos de valor, logrando un diseño estético y superior. Los procesos que se incluyen son:

- **Abastecimiento:** Conseguir materiales reciclados y en buen estado para la posterior fabricación de los livings. Dentro de los proveedores para conseguir la materia prima necesaria se seleccionan los siguientes:
  - a. Para la madera plástica: Maderas Plásticas Mendoza. Único proveedor de Mendoza que fabrica esta madera.
  - b. Proveedor de pallets: Se busca realizar alianzas con empresas que buscan generar un impacto positivo en el medio ambiente, se identifica una mayor cantidad de empresas internacionales que cuentan con dicho enfoque. Para recibir los pallets se buscará hacer alianzas con Coca Cola Company, empresas de construcción como Grupo Techint y supermercados y mayoristas principalmente se busca realizar una alianza con Oscar David.
- **Diseño estético:** Proyectar diferentes modelos que se adapten a las necesidades de los clientes, los entornos naturales en los que se realizan los eventos y salones cerrados logrando un valor agregado en la estética del mobiliario. A su vez se debe lograr que sea fácil de transportar y arreglar y sea duradero. Los materiales a ser utilizados son madera de pallets recuperada y/o madera plástica.
- **Control de calidad y terminación:** Dado que el mercado de eventos, especialmente en bodegas, es altamente exigente, la fabricación incluye un riguroso proceso de lijado, barnizado y acabados premium para garantizar que la estética "rústica" sea sofisticada y segura, sin astillas ni imperfecciones.
- **Reparación:** Se busca asegurar el mantenimiento del mobiliario para que mantenga su estándar de calidad tras cada uso.

### **b. Logística:**

Estas actividades se desglosan en:



- Gestión de inventario: Recepción de pedidos y control de disponibilidad para la fecha y cantidad solicitada.
- Planificación Just-in-Time: Coordinación exacta de los tiempos de entrega y retiro, optimización de rutas y cargas, siempre teniendo en cuenta el armado y desarmado y los horarios de ingresos de proveedores a cada evento.
- Diseño de Layout: No es simplemente descargar los productos solicitados por el cliente y se termina el servicio. Se busca acompañar en el armado estratégico del mobiliario en la locación, asesorando a los clientes en la mejor disposición del mobiliario para crear espacios confortables que mejoren el confort y la experiencia de los usuarios.

Todas estas actividades buscan ofrecer un servicio único y sustentable, a tiempo y según los requerimientos de los clientes. Es por ello que son de vital importancia porque permiten ofrecer el servicio de manera eficiente y a medida de cada cliente.

## **8) Recursos Claves**

Para sostener la propuesta de valor y ejecutar las actividades de fabricación y logística, la organización requiere de una combinación estratégica de activos. Los recursos clave se agrupan en cinco categorías estratégicas: humanos, físicos, tecnológicos, financieros e intelectuales.

Si bien todas las dimensiones mencionadas son importantes, el análisis del modelo permite identificar como dos recursos irremplazables:

1. Recurso físico: el mobiliario ya que la actividad principal del negocio es el alquiler de estos brindando una opción sustentable diferenciada.
2. Recursos humanos ya que al prestar un servicio es importante que haya un atento y eficaz servicio al cliente.

A continuación se desarrollan todos los recursos a ser utilizados en el modelo de negocio:

### **a. Recursos Físicos:**

- Inventario: Stock de módulos de livings fabricados en Madera Técnica o pallets recuperados. Este es el recurso central generador de ingresos.
- Depósito: Espacio físico acondicionado para el guardado, limpieza y mantenimiento del stock ubicado en el Gran Mendoza.
- Transporte: Para lo cual se tiene movilidad propia y tercerizada.



b. Recursos Intelectuales:

- Marca: Haciendo foco en el posicionamiento sustentable el branding comunica valores intangibles asociados a la "ecología" y la "economía circular".
- Diseños Propios: Incluye el desarrollo de los diferentes modelos y los métodos de ensamblaje que permiten rapidez en el montaje y facilidad para la reparación.
- Métricas de Impacto Ambiental: Coeficientes de cálculo del impacto de los servicios para cada evento en el ambiente que sirven para visualizar en números la visión y misión de la empresa.

c. Recursos Humanos:

- Equipo comercial: Encargados de mostrar las fortalezas de la marca Eco Design, cerrar las ventas y la atención al cliente.
- Equipo de mantenimiento: Encargados de asegurar el correcto estado de todo el mobiliario.
- Equipo de operaciones y logística: Personal a cargo del armado, desarmado y layout en el lugar del evento.

d. Recursos Financieros

- Inversión: Capital necesario para poner en marcha y funcionamiento el proyecto.
- Líneas de crédito: Fuentes de financiamiento obtenidas para hacer frente a la inversión inicial y ante el crecimiento.
- Capital de Trabajo: Necesario para poder afrontar la operación diaria de la empresa como combustible, materiales para mantenimiento, etc

e. Recursos tecnológicos:

- Página web: Se desarrolla una página web propia para poder visualizar los servicios de la empresa y que los clientes puedan solicitar cotizaciones online.
- Sistema CRM: diseñado para poder optimizar toda la interacción con los clientes creando perfiles de cada uno, necesidades e información que pueda ser útil para una atención personalizada y elaborar estrategias de fidelización basadas en ese conocimiento.

**9) Asociaciones Clave:**

La importancia de este bloque radica en la necesidad de crear una red de proveedores y aliados estratégicos que permiten que el modelo de negocio funcione de

manera óptima, reduciendo riesgos y optimizando recursos. Para Eco Design se han identificado tres categorías de socios:

#### 1. Proveedores de Materia Prima:

Para poder asegurar los insumos necesarios para la elaboración de los productos es indispensable contar con buenos proveedores. Las alianzas estratégicas que se realizan son las siguientes:

- a. Empresa de producción de madera plástica: en Mendoza actualmente existe un solo proveedor que fabrica la madera plástica con material 100% reciclado.
- b. Empresas de logística, supermercados, almacenes, etc que utilizan pallets: Se realizan acuerdos con ellos para que den los pallets que están fuera de condiciones o tienen en desuso. A cambio se ofrece un certificado de colaboración, descuentos especiales en los servicios de la empresa y capacitaciones para sus empleados en el cuidado ambiental.
- c. Proveedores de insumos para la terminación del mobiliario: Entre los cuales se harán asociaciones con herrerías y tapicerías.

#### 2. Canales de recomendación:

Se busca realizar alianzas con aquellos actores que están en contacto con el cliente final. Entre ellos se identifican:

- Bodegas y Salones de Eventos: Se quiere lograr que estos lugares propongan a Eco Design como proveedor con el que ya trabajan, e incluso lograr ser un proveedor exclusivo del lugar. Estas locaciones a cambio aumentan su imagen de marca responsable ofreciendo proveedores sustentables.
- Wedding y Event Planners: Los organizadores son los principales contratistas de este servicio. Crear una buena relación con ellos asegura una demanda constante.
- Catering: La idea es poder realizar alianzas donde se pueda ofrecer en conjunto servicios complementarios incluyendo comida, bebida y mobiliario.

#### 3. Organismo de gobierno:

Se busca ser parte del “Mendoza Bureau”, organización sin fines de lucro que reúne a empresas líderes en el rubro del Turismo de Reuniones en Mendoza que busca promover el destino para eventos de gran envergadura. Esta asociación permite estar en conocimiento de los eventos que se están realizando en Mendoza, poder brindar la



propuesta de Eco desging a los mismos y a su vez poder estar en contacto con agentes importantes de organización de dichos eventos como empresas de turismo, weddings planner, etc.

#### **10) Estructura de costos:**

Para este negocio se utiliza una estructura de costos basada en el valor, debido a que se ofrece un servicio diferenciado en la sustentabilidad y diseños únicos, y estructura de costos de campo, ya que se ha planteado un modelo de negocio con costos fijos bajos y costos variables altos.

En este sector es complejo alcanzar economías de escala debido a las restricciones logísticas, por lo cual el proyecto se enfoca en generar economías de alcance. Esto implica que el valor total generado aumenta al ofrecer una cartera complementaria de servicios bajo una misma estructura operativa y de transporte. En este caso los servicios complementarios que se ofrecen para generar una economía de alcance son alquiler de livings, iluminación solar, asesoría de layout y decoración sustentable. No se busca competir por costo sino más bien extraer mayor valor de cada contrato realizado mediante la sinergia de productos sustentables.

A continuación se enlistan los costos fijos variables y la inversión necesaria para Eco Design:

##### Costos fijos:

- Alquiler de galpón para mobiliario.
- Mantenimiento de mobiliario.
- Mantenimiento de vehículos.
- Diseñadora.
- Atención on-line.
- Desarrollo mobiliario innovador.

##### Costos variables:

- Transporte dependiendo de distancia y cantidad de mobiliario.
- Personal de temporada para colocación de livings
- Personal de temporada para limpieza de livings previo al evento.

##### Inversión

- Confección inicial del mobiliario.
- Compra vehículo para traslado de muebles.



- Compra de luces decorativas de carga solar.
- Diseño y armado de centros de mesa.
- Honorarios asesor legal para constituir una sociedad.

#### 11) Impacto Socio Ambiental:

En Eco Design se busca que toda la actividad tenga un alto impacto en la sociedad, la economía y el ambiente de Mendoza logrando llevar al mercado una empresa con altos valores.

#### Impacto Social:

- **Generación de empleo:** Al ofrecer un servicio de alquiler de living sustentables, se crearán empleos directos e indirectos, desde la fabricación y mantenimiento de los muebles hasta su entrega y recogida en los eventos. Estos empleos no solo son beneficiosos para la economía local, sino también promueven el desarrollo de habilidades sostenibles.
- **Sensibilización y educación:** La propuesta promueve la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en eventos sociales. Para ello, se ofrece una jornada semestral de sensibilización en la temática, a través de las cuales se busca educar a organizaciones y particulares sobre prácticas responsables que pueden replicar en sus propias vidas, en su entorno y en sus organizaciones.
- **Capacitación** a empleados sobre prácticas sustentables y el impacto social y ambiental que las acciones de Eco design tienen día a día.
- **Aumento de la reputación y atractivo del negocio:** El modelo de negocio innovador y sustentable atrae a los nuevos estilos de vida sustentables y eco friendly.
- **Colaboración con proveedores locales:** Eco design se compromete a trabajar con proveedores locales (Madera Plástica Mendoza, verdulerías, fabricantes industriales locales alineados con los valores de la empresa, etc.) y de esta manera se reduce la huella de carbono.
- **Aumento de la calidad de vida por reducción de residuos y reciclaje:** El uso de maderas plásticas y pallets contribuye significativamente a la reducción de residuos plásticos. Al reciclar plásticos desechados y convertirlos en mobiliario durable, se disminuye la cantidad de plástico que termina en vertederos o en el medio ambiente haciendo que la calidad de vida de la comunidad local disminuya.

#### Impacto Ambiental:



- **Reducción de residuos:** como parte de la política de la empresa se busca reducir al 100% todo desperdicio ocasionado por la operación cotidiana.
- **Conservación de recursos naturales:** Al optar por materiales ecofriendly en la fabricación de los muebles y accesorios, como madera certificada, telas reutilizadas, pallets reutilizados y materiales reciclados, se contribuye a la conservación de recursos naturales y a la mitigación de la deforestación y la contaminación.
- **Huella de carbono reducida:** Al promover la proximidad con los proveedores (locales) y la optimización logística, se minimizan las emisiones de carbono asociadas con el transporte de los productos. A su vez la producción de maderas plásticas emite menos CO<sub>2</sub> en comparación con la producción de muebles de madera tradicional, lo que contribuye a la reducción de la huella de carbono global.
- **Durabilidad:** La madera plástica es altamente resistente y duradera, lo que significa que los muebles tendrán una vida útil más larga y necesitarán menos reemplazos, reduciendo la demanda de nuevos materiales.
- **Concientización sobre la importancia de la economía circular.** Se educa en los canales de comunicación externa y RRSS sobre la importancia del cuidado ambiental y la importancia de nuevos modelos de negocios con un enfoque ecológico.
- **Aporte al cumplimiento del ODS 15:** conservación de la vida de los ecosistemas terrestres.

#### **Impacto Económico:**

- **Estímulo a la economía local:** Al trabajar con proveedores locales y promover la producción nacional, se contribuye al desarrollo económico de las comunidades de Mendoza y al fortalecimiento del tejido empresarial a nivel local.
- **Eficiencia financiera:** El servicio ofrece una alternativa rentable y competitiva para la decoración de eventos, permitiendo a organizadores y particulares acceder a opciones de alta calidad a un precio accesible, sin comprometer la estética ni la sostenibilidad.
- **Innovación y diferenciación:** Al combinar la estética con la sostenibilidad, se logra destacar en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente, lo que posiciona a la empresa como líderes en ofrecer soluciones atractivas para eventos sociales y corporativos.



- **Generación de ingresos:** Se pueden medir estos ingresos a través de la cantidad de contratos de alquiler firmados, la frecuencia de alquiler de cada conjunto de muebles, y el precio medio de alquiler.
- **Valor añadido a eventos:** Ofrecer muebles sostenibles puede agregar valor a los eventos y reuniones que se realizan en Mendoza, esto lleva a una mayor satisfacción del cliente final y lograr un mayor posicionamiento de la región.

### **Métricas ambientales**

A fin de poder medir el impacto de la operatoria se definen diferentes métricas para poder tangibilizar los resultados ambientales del proyecto:

- **Cantidad de material reciclado utilizado:** Medir los kilogramos o toneladas de pallets y maderas plásticas recicladas utilizadas en la fabricación de los livings.
- **Reducción de residuos desviados de los vertederos:** Estimar la cantidad de residuos que se evitaron que llegarán a los vertederos gracias al uso de materiales reciclados.
- **Actividades de concientización:** Número de eventos o talleres de capacitación realizados para sensibilizar sobre la sostenibilidad y el reciclaje.
- **Cantidad de livings alquilados:** Número de servicios prestados por mes.



## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES NECESARIAS

### MODELO DE COMPETITIVIDAD BASADO EN VE

Un modelo de competitividad empresarial, siguiendo la teoría de Ansoff y Porter es un conjunto de elementos diferentes, externos e internos que ayudarán a distinguir cuáles son las acciones estratégicas que se implementarán en el modelo de negocios.

Si se habla del valor de la empresa (VE) es aquel que muestra cuáles son las características que le atribuyen valor a la empresa para lograr ventajas competitivas. Esto es lo que lleva a la empresa a tener una posición sólida ante sus clientes. Es importante que el valor total generado supere a los costos generados por dicho valor y de esta manera generar un margen de utilidad. El valor empresarial se calcula como la diferenciación lograda menos los costos percibidos. Siendo la diferenciación, cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de productos del sector, pueden clasificarse como rasgos cualitativos o cuantitativos. Se puede identificar a través del **factor de sofisticación (fs)**. Por otro lado, el costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Sólo la diferenciación cualitativa (o no transferible) está excluida de ser trasladada al costo y es la que, en definitiva, aportará mayor rentabilidad para la empresa. El costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante lo que se nombra como **“factor de optimización” (fo)**

Basándose en la teoría Ansoff y Porter, la ventaja competitiva de la empresa se produce a través de 3 variables o dimensiones.

$$VE = \text{identidad} * (\text{diferencia} - \text{costos})$$

### ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS

| CLIENTE      | CRITERIOS DE USO                                                                                                                                         | CRITERIOS DE SEÑALAMIENTO                                      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Particulares | Servicio en línea durante el evento, catálogo de las líneas de livings, mantenimiento de livings, diseño de los centros de mesa, contratación eficiente. | Diseño sustentable, precio, cumplir con los plazos de entrega. |



|                 |                                                                                                                                                          |                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresas</b> | Servicio en línea durante el evento, catálogo de las líneas de livings, mantenimiento de livings, diseño de los centros de mesa, contratación eficiente. | Diseño sustentable, cumplir con los plazos de entrega, cantidad disponible de livings. |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|

**Escala utilizada:**

0,25: Poca posibilidad de contribuir a la diferenciación

0,50: Medianamente posible contribuir a la diferenciación.

0,75: Bastante posible contribuir a la diferenciación.

1: Contribuirá por completo a la diferenciación.

| Actividades               | Dirección<br>gral y<br>de<br>RRHH | Organización<br>intern<br>a y<br>tecnología | Infraestructura<br>y<br>ambiente | Abastecimiento | MKT<br>y<br>vtas | Personal<br>de<br>contacto | Soporte físico<br>y<br>habilidades | Prestación | Cientes | Otros<br>clientes |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|----------------|------------------|----------------------------|------------------------------------|------------|---------|-------------------|
| <b>Crit. uso</b>          |                                   |                                             |                                  |                |                  |                            |                                    |            |         |                   |
| Servicio en línea         | R                                 | R                                           |                                  |                | R                | R                          | R                                  | R          |         |                   |
| Catálogo                  |                                   | R                                           | R                                |                | R                |                            | R                                  | R          | R       | R                 |
| Mantenimiento             |                                   | R                                           | R                                | R              |                  |                            |                                    |            |         |                   |
| Diseño de centros de mesa |                                   |                                             |                                  | R              |                  |                            | R                                  | R          | R       | R                 |
| Contratación eficiente    | R                                 |                                             |                                  |                | R                | R                          |                                    | R          | R       |                   |
| <b>Crit. señalamiento</b> |                                   |                                             |                                  |                |                  |                            |                                    |            |         |                   |
| Diseño sustentable        |                                   | R                                           | R                                | R              |                  |                            | R                                  | R          |         |                   |
| Precio                    |                                   | R                                           | R                                |                |                  |                            |                                    |            | R       |                   |
| Cumplimiento de plazos    |                                   |                                             |                                  |                |                  | R                          |                                    | R          | R       |                   |
| Cantidad disponible       |                                   |                                             | R                                | R              |                  |                            | R                                  |            | R       |                   |



| Actividades               | Dirección<br>gral y<br>de RRH<br>H | Organización<br>intern<br>a y<br>tecnología | Infraestructura<br>y ambiente | Abastecimiento | MKT y<br>vtas | Personal de<br>contacto | SopORTE<br>físico<br>y habili<br>dades | Prestación | Clientes   | Otros<br>clientes |
|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|----------------|---------------|-------------------------|----------------------------------------|------------|------------|-------------------|
| <b>Crit. uso</b>          |                                    |                                             |                               |                |               |                         |                                        |            |            |                   |
| Servicio en línea         | 0,75                               | 0,75                                        |                               |                | 0,5           | 1                       | 0,75                                   | 0,75       |            |                   |
| Catálogo                  |                                    | 0,75                                        |                               |                | 1             |                         | 0,25                                   | 1          | 0,75       | 0,25              |
| Mantenimiento             |                                    | 0,75                                        | 1                             | 0,25           |               |                         |                                        |            |            |                   |
| Diseño centros de mesa    |                                    |                                             |                               | 0,75           |               |                         | 0,5                                    | 0,5        | 0,75       | 0,25              |
| Contratación eficiente    | 0,75                               |                                             |                               |                | 1             | 0,25                    |                                        | 1          | 0,75       |                   |
| <b>Crit. señalamiento</b> |                                    |                                             |                               |                |               |                         |                                        |            |            |                   |
| Diseño sustentable        |                                    | 0,75                                        | 0,25                          | 0,75           |               |                         | 0,25                                   | 1          |            |                   |
| Precio                    |                                    | 0,25                                        | 0,5                           |                |               |                         |                                        |            | 0,75       |                   |
| Cumplimiento de plazos    |                                    |                                             |                               |                |               | 0,75                    |                                        | 1          | 0,75       |                   |
| Cantidad disponible       |                                    |                                             | 0,25                          | 1              |               |                         | 0,75                                   |            | 0,75       |                   |
| <b>TOTALES</b>            | <b>1,5</b>                         | <b>3,25</b>                                 | <b>2,25</b>                   | <b>2,75</b>    | <b>2,5</b>    | <b>2</b>                | <b>1,75</b>                            | <b>4,5</b> | <b>4,5</b> | <b>0,5</b>        |
| <b>PROMEDIO</b>           | 0,75                               | 0,65                                        | 0,45                          | 0,68           | 0,83          | 0,66                    | 0,35                                   | 0,75       | 0,75       | 0,25              |
| Fortalezas y Debilidades  | F                                  | D                                           | D                             | F              | F             | F                       | D                                      | F          | F          | D                 |

#### ESTIMACIÓN DE LAS DIFERENCIAS ALCANZADAS

|                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>PROMEDIO</b> | 0,75 | 0,65 | 0,45 | 0,68 | 0,83 | 0,66 | 0,35 | 0,75 | 0,75 | 0,25 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

**GRADO DE DIFERENCIAS** =  $6,12/10 = 0,612$



## ANÁLISIS DE LOS COSTOS

| Actividades                              | Dirección<br>general y de<br>RRHH | Organización<br>interna y<br>tecnología | Infraestructura y<br>ambiente | Abastecimiento | MKT y<br>ventas | Personal de<br>contacto | Soporte<br>físico y<br>habilidades | Prestación  | Clientes    | Otros<br>clientes |
|------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|-------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| Economías y<br>deseconomías de<br>escala |                                   |                                         | 0.7                           | 0.6            | 0.4             |                         | 0.5                                | 0.6         | 0.3         |                   |
| Aprendizaje y<br>derrame                 | 0.1                               | 0.4                                     | 0.5                           | 0.6            | 0.5             | 0.7                     |                                    | 0.6         | 0.8         |                   |
| Utilización de<br>capacidad<br>instalada | 0.3                               |                                         | 0.5                           | 0.6            | 0.5             | 0.2                     |                                    | 0.5         |             | 0.1               |
| Eslabones dentro de<br>la cadena         | 0.40                              | 0.6                                     |                               |                | 0.3             | 0.7                     | 0.5                                | 0.6         |             | 0.20              |
| Eslabones con<br>proveedores             | 0.5                               | 0.3                                     | 0.2                           | 0.2            | 0.5             | 0.5                     |                                    | 0.7         | 0.8         |                   |
| Tiempo                                   | 0.2                               | 0.2                                     |                               | 0.7            | 0.5             |                         |                                    | 0.8         |             |                   |
| Políticas                                | 0.5                               |                                         | 0.6                           | 0.6            | 0.6             | 0.6                     | 0.5                                |             | 0.3         |                   |
| Ubicación                                | 0.3                               |                                         | 0.6                           | 0.8            |                 | 0.7                     | 0.6                                | 0.30        |             |                   |
| <b>TOTALES</b>                           | <b>2.3</b>                        | <b>1.5</b>                              | <b>3.1</b>                    | <b>4.1</b>     | <b>3.3</b>      | <b>3.4</b>              | <b>2.1</b>                         | <b>4.1</b>  | <b>2.2</b>  | <b>0.3</b>        |
| <b>PROMEDIO</b>                          | <b>0,32</b>                       | <b>0,37</b>                             | <b>0,51</b>                   | <b>0,58</b>    | <b>0,47</b>     | <b>0,56</b>             | <b>0,52</b>                        | <b>0,58</b> | <b>0,55</b> | <b>0,15</b>       |

## INFLUENCIA EN LAS ACTIVIDADES DE VALOR

*Economías de escala y economías de alcance:*

- Dirección general y de RRHH: Consolidar funciones administrativas y de recursos humanos para gestionar un mayor número de proyectos con los mismos recursos, reduciendo costos per cápita.



- Infraestructura y ambiente: Adquirir materiales a granel para obtener descuentos por volumen y optimizar el uso del espacio de almacenamiento.
- Abastecimiento: Negociar mejores precios con proveedores al aumentar el volumen de compras.
- MKT y ventas: Consolidar campañas de marketing para múltiples eventos, reduciendo costos de publicidad por evento.
- Soporte físico y habilidades: Optimizar el uso de fletes y personal para atender múltiples eventos en el día.
- Prestación: Estandarizar procesos de prestación de servicios para aumentar la eficiencia y reducir costos.
- Clientes: Ofrecer descuentos a clientes habituales que contraten múltiples servicios.

#### *Utilización de la capacidad instalada*

- Organización interna y tecnología: Utilizar RRSS y tecnología de manera óptima para gestionar y coordinar eventos.
- Infraestructura y ambiente: Optimizar el uso de almacenes y espacios de trabajo para reducir tiempos de inactividad.
- Abastecimiento: Mantener un inventario equilibrado para evitar sobre costos por almacenamiento o faltantes.
- MKT y ventas: Ajustar campañas de marketing según la capacidad disponible para evitar sobre pedidos.
- Personal de contacto: Programar al personal de manera eficiente para maximizar su productividad.
- Prestación: Planificar eventos en función de la disponibilidad de recursos y capacidad instalada.
- Otros clientes: Expandir a otros segmentos cuando se dispone de capacidad adicional.

#### *Aprendizaje y divulgación de la competencia (derrame)*

- Dirección general y de RRHH: Implementar prácticas aprendidas de la competencia para mejorar la gestión y motivación del personal.
- Organización interna y tecnología: Adoptar tecnologías y métodos efectivos observados en la competencia.
- Infraestructura y ambiente: Aplicar innovaciones en diseño y materiales sostenibles adoptados por la competencia.



- Abastecimiento: Negociar mejores condiciones basadas en prácticas observadas en la competencia.
- MKT y ventas: Copiar estrategias de marketing exitosas de la competencia.
- Personal de contacto: Capacitar al personal utilizando técnicas y estándares reconocidos en la industria.
- Prestación: Mejorar la calidad y eficiencia del servicio basándose en los estándares de la competencia.
- Clientes: Implementar programas de fidelización y satisfacción del cliente inspirados en la competencia.

#### *Eslabones dentro de la cadena.*

- Dirección general y de RRHH: Coordinación eficiente entre personal para mejorar la gestión de los eventos.
- Abastecimiento: Optimizar la cadena de suministro para reducir costos y mejorar la eficiencia.
- MKT y ventas: Coordinar las estrategias de marketing con la cadena de suministro para asegurar disponibilidad de productos.
- Personal de contacto: Asegurar que el personal de contacto esté bien informado y coordinado con las otras personas de la empresa.
- Soporte físico y habilidades: Mantener un flujo continuo de recursos y habilidades necesarias para la prestación del servicio.
- Prestación: Asegurar que todos los componentes del servicio estén alineados y coordinados.
- Otros clientes: Ampliar la oferta de servicios basándose en una cadena de valor optimizada.

#### *Eslabones con los proveedores*

- Dirección general y de RRHH: Mantener relaciones estratégicas con proveedores clave para asegurar la calidad y continuidad del suministro. Organización interna y tecnología
- Infraestructura y ambiente: Trabajar con proveedores para desarrollar soluciones de infraestructura sostenibles.
- Abastecimiento: Negociar contratos favorables y establecer acuerdos de suministro a largo plazo.



- MKT y ventas: Colaborar con proveedores para desarrollar campañas conjuntas que destaquen los beneficios sostenibles.
- Personal de contacto: Asegurar que el personal de contacto esté informado sobre las características y ventajas de los productos suministrados.
- Prestación: Garantizar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad requeridos.
- Clientes: Asegurar que los productos y servicios ofrecidos cumplan con las expectativas de sostenibilidad de los clientes.

### *Tiempo*

- Dirección general y de RRHH: Planificar a largo plazo para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento.
- Organización interna y tecnología: Implementar soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia y reduzcan los tiempos de operación.
- Abastecimiento: Asegurar la continuidad del suministro mediante contratos a largo plazo y relaciones sólidas con proveedores.
- MKT y ventas: Desarrollar campañas de marketing con objetivos a corto y largo plazo.
- Prestación: Asegurar que los servicios se presten de manera oportuna y eficiente.

### *Ubicación*

- Dirección general y de RRHH: Atracción de talento y reducción de costos de transporte.
- Infraestructura y ambiente: Optimización logística y reducción del impacto ambiental
- Abastecimiento: Proximidad a proveedores para reducir costos y tiempos.
- Personal de contacto: Ubicación accesible para maximizar el contacto con clientes.
- Soporte físico y habilidades: Centros de formación y acceso a recursos.
- Prestación: Distribución estratégica para respuesta eficiente.

### *Políticas*

- Dirección general y de RRHH: Promoción de sostenibilidad y diversidad.
- Infraestructura y ambiente: Gestión eficiente de recursos y certificaciones verdes.
- Abastecimiento: Compra sostenible y transparencia en la cadena de suministro.
- MKT y ventas: Marketing ético y responsabilidad social.
- Personal de contacto: Capacitación continua y atención al cliente excepcional.



- Soporte físico y habilidades: Mantenimiento regular y gestión de residuos.
- Clientes: Políticas de satisfacción y programas de fidelización.

### ESTIMACIÓN DEL GRADO DE EFICIENCIA (COSTOS)

|          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| PROMEDIO | 0,32 | 0,37 | 0,51 | 0,58 | 0,47 | 0,56 | 0,52 | 0,58 | 0,55 | 0,15 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

**GRADO DE EFICIENCIA=  $4,61/10=0,461$**

### DIFERENCIA MENOS EFICIENCIA

| Actividades                  | Dirección gral y de RRHH | Organización interna y tecnología | Infraestructura y ambiente | Abastecimiento | MKT y vtas | Personal de contacto | Soporte físico y habilidades | Prestación | Clientes | Otros clientes |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------|------------|----------------------|------------------------------|------------|----------|----------------|
| <b>DIFERENCIA</b>            | 0,75                     | 0,65                              | 0,45                       | 0,68           | 0,83       | 0,66                 | 0,35                         | 0,75       | 0,75     | 0,25           |
| <b>EFICIENCIA</b>            | 0,32                     | 0,37                              | 0,51                       | 0,58           | 0,47       | 0,56                 | 0,52                         | 0,58       | 0,55     | 0,15           |
| <b>DIF. - EFI.</b>           | 0,43                     | 0,28                              | -0,06                      | 0,1            | 0,36       | 0,1                  | -0,17                        | 0,17       | 0,2      | 0,1            |
| <b>FORTALEZA O DEBILIDAD</b> | F                        | F                                 | D                          | F              | F          | F                    | D                            | F          | F        | F              |

**DIFERENCIA-EFICIENCIA=  $0,612-0,461= 0,151$**

A través del modelo de competitividad basado en el Valor de la Empresa se calcula que la diferenciación lograda (0,612) es mayor que los costos percibidos (0,461). De esto concluimos que el valor que el mercado percibe en la propuesta es mayor que lo que cuesta generar esa diferencia. Al ser un valor mayor a cero, el modelo confirma que el proyecto genera un margen de utilidad positivo, por lo cual se está creando valor real y no que solamente se está gastando en ser diferente.

El valor 0.151 representa la ventaja competitiva neta de Eco Design. Indica que la estrategia de marca y sustentabilidad aplicada en el proyecto logra capturar un valor en el

cliente de 0,612 que supera los esfuerzos de optimización de costos de 0,461. Este resultado valida que la diferenciación no es un costo agregado sino más bien un generador de margen. Este análisis también nos señala que debemos trabajar en la eficiencia de la infraestructura y el soporte físico, ya que, su resultado negativo nos muestra que actualmente son una debilidad debido a que los costos en estos dos sectores superan levemente a la diferenciación lograda.



## CAPÍTULO 3: VISIÓN Y MISIÓN PARA EL NEGOCIO

### Visión

"Ser la empresa líder en el mercado de livings y decoración de eventos sostenibles, transformando cada celebración en una experiencia memorable y ecológica, inspirando a la industria a adoptar prácticas más responsables y respetuosas con el medio ambiente."

### Misión

"Somos un emprendimiento dedicado a ofrecer soluciones de livings y decoración que combinan estética y sostenibilidad. Nos comprometemos a brindar un servicio excepcional, a un precio competitivo, demostrando que es posible celebrar con estilo mientras cuidamos el planeta."

### PARADIGMA ORGANIZACIONAL

El paradigma es el modelo de organización establecido por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. Define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos:

### Historia

- **Relato Fundacional:** Compartir la historia de la fundación de la empresa, destacando los valores de sostenibilidad y la visión que dieron origen a la organización buscando transformar la industria de los eventos en Mendoza.
- **Historias de Impacto:** Documentar y difundir historias de eventos exitosos y sostenibles organizados por la empresa, mostrando ejemplos concretos de cómo se han logrado reducir el impacto ambiental.
- **Testimonios de Clientes y Empleados:** Recoger y compartir testimonios de clientes satisfechos y empleados comprometidos, resaltando cómo las prácticas sostenibles han mejorado sus experiencias.

### Rituales y Rutinas

- **Reuniones Semanales de Sostenibilidad:** Establecer reuniones semanales para revisar y planificar acciones sostenibles, compartir avances y discutir nuevas ideas.

- **Días Verdes:** No solo se busca que el impacto suceda durante los eventos sino que se quiere marcar una tendencia en Mendoza, para lo cual se va a implementar "Días Verdes" anuales donde se realicen actividades como limpieza de espacios naturales, plantación de árboles o talleres de reciclaje. Para dichos días se busca trabajar en conjunto con otras organizaciones, buscar influencers para visualizar la propuesta e invitar a empresas del rubro a sumarse y apoyar la propuesta.
- **Ceremonia de Reconocimiento:** Crear una ceremonia trimestral para reconocer y premiar a los empleados que hayan destacado en la implementación de prácticas sostenibles.

### **Símbolos**

- **Logo y Branding Sostenible:** Diseño del logo y materiales de branding que reflejan el compromiso con la sostenibilidad, utilizando colores y símbolos relacionados con la naturaleza.
- **Uniformes Ecológicos:** Proveer uniformes fabricados con materiales reciclados y ecológicos para el personal.
- **Certificaciones Verdes:** Obtener y exhibir certificaciones de sostenibilidad en la sede de la empresa y en los materiales promocionales.

### **Estructura Organizacional**

- **Estructura de mandos colaborativa:** Se busca plantear un modelo caracterizado por la horizontalidad en los procesos de toma de decisiones y desarrollo de productos. Se intenta fomentar un entorno de empoderamiento donde la comunicación y la participación activa de todos los integrantes son pilares fundamentales para lograr una mayor agilidad organizacional, facilitando la adaptación rápida ante los imprevistos logísticos. A su vez, esta estructura promueve la innovación constante, ya que permite que el flujo de ideas no se vea restringido por niveles burocráticos.
- **Equipos Interdisciplinarios:** Formar equipos de trabajo interdisciplinarios que integren diferentes áreas de la empresa para abordar proyectos sostenibles.
- **Responsables de Sostenibilidad:** Designar un responsable dentro de la organización para asegurar que todas las decisiones y acciones sean alineadas con los objetivos ecológicos.



### **Estructura de Poder**

- **Liderazgo Sostenible:** Asegurar que la alta dirección esté comprometida con la sostenibilidad y actúe como modelo a seguir para el resto de la organización.

### **Sistemas de Control**

- **Auditorías Ambientales:** Realizar auditorías ambientales periódicas para evaluar el impacto de las actividades de la empresa y garantizar el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.
- **Indicadores de Rendimiento:** Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la sostenibilidad, como la reducción de residuos, el consumo de energía y la huella de carbono.
- **Evaluación Continua:** Implementar un sistema de evaluación continua para monitorear y mejorar las prácticas sostenibles, recogiendo datos y feedback de todas las áreas de la empresa.

Estas acciones, ayudarán a construir una cultura empresarial fuerte y coherente con los valores de sostenibilidad, asegurando que todas las operaciones y decisiones de la empresa estén alineadas con la misión y visión del negocio.

### **ANÁLISIS FODA: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL PROYECTO.**

#### **Fortalezas**

1. **Diferenciación en el Mercado:** Ofrecer un servicio único que combina estética y sostenibilidad es un fuerte diferenciador frente a la competencia.
2. **Propuesta de valor única:** Actualmente es la única oferta de mobiliario sustentable en el mercado de Mendoza.
3. **Compromiso Ambiental:** La misión y visión centradas en la sostenibilidad atraen a clientes y empleados que comparten estos valores, fortaleciendo la lealtad y el compromiso.
4. **Reducción de Costos operativos a Largo Plazo:** Prácticas sostenibles, como la eficiencia energética y la gestión de residuos reducen costos operativos a largo plazo.
5. **Obtención de materia prima a bajo costo:** Al utilizar materiales reciclados el costo de los insumos es bajo.



6. **Innovación Continua:** La sostenibilidad fomenta la innovación en materiales, procesos y tecnologías, manteniendo a la empresa a la vanguardia del mercado.

### **Oportunidades**

1. **Atractivo para un Nicho Creciente:** La demanda de productos y servicios sostenibles está en aumento, especialmente entre consumidores conscientes del medio ambiente. Entre ellos se destacan bodegas con enfoques biodinámicos que buscan certificaciones agroecológicas.
2. **Certificaciones y Reconocimientos:** Obtener certificaciones de sostenibilidad puede mejorar la reputación de la empresa y aumentar la confianza de los clientes.
3. Posibilidad de obtener **subsidios estatales** para fortalecer las etapas de reciclaje dentro del modelo de negocio.
4. **Posicionamiento de Mendoza como destino de congresos y bodas:** Ante la creciente demanda para eventos en Mendoza y entendiendo los requisitos del mercado internacional y su orientación a una economía más sostenible se puede utilizar esto para posicionar la empresa como un proveedor alineado con estas políticas. A su vez, naturalmente al haber mayor flujo de eventos en Mendoza beneficia a todo el sector en general.

### **Debilidades**

1. **Marca emergente:** Falta de visibilidad y posicionamiento ante las marcas que llevan muchos años en el mercado compitiendo.
2. **Desafíos en la Cadena de Suministro:** Encontrar proveedores que cumplan con los estándares de sostenibilidad puede ser complicado y limitar las opciones disponibles.
3. **Educación del Cliente:** Los clientes necesitan de una educación adicional para comprender y valorar los beneficios de los servicios sostenibles, lo que requiere tiempo y recursos.
4. **Regulación y Cumplimiento:** Cumplir con las normativas ambientales y obtener certificaciones es complejo y costoso, además de estar sujeto a cambios en la legislación.



## **Amenazas**

1. **Dependencia del Nicho de Mercado:** Centrarse en un nicho específico puede limitar el mercado potencial y hacer a la empresa vulnerable a cambios en las tendencias del consumidor.
2. **Estacionalidad de los servicios:** Debido a que la mayoría de los eventos se realizan en primavera y verano se corre el riesgo de tener una temporada y demanda muy baja durante el otoño y la primavera.
3. **Bajas barreras de entrada:** Existe un gran riesgo de que los proveedores tradicionales al ver que pierden eventos ante una nueva opción sustentable busquen imitar los productos de Eco Design y aprovechar el aprendizaje adquirido que ya tienen.
4. **Inestabilidad macroeconómica:** Ante el cambio en la divisa dólar es probable que el mercado internacional de eventos se resienta y haya una caída de la demanda.

Para lograr mitigar las debilidades y evitar las amenazas se plantean estrategias cruzadas aprovechando las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas. Para ello se plantean dos estrategias:

1. **Estrategia de crecimiento.** Aprovechando la fortaleza número 2 de ser la única opción de mobiliario sostenible y la oportunidad número 1 de que existe un nicho creciente de bodegas y locaciones que buscan tener un enfoque ecológico y obtener certificaciones. Se busca cerrar contratos de exclusividad con estos clientes para que dichos lugares presenten la opción del mobiliario de Eco Design como la opción que utiliza el lugar por cumplir con los estándares requeridos.
2. **Estrategia de ataque:** Para contrarrestar la debilidad número 1 que es la dependencia de un nicho de mercado se utiliza la fortaleza número 6 de Innovación Continua para desarrollar de manera amplia un sector de la organización dedicado a la decoración para eventos logrando ampliar los nichos de mercado a los que se llega.



## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

Es importante analizar el sector y/o segmento al cual pertenece el emprendimiento para estimar el atractivo competitivo e identificar oportunidades y amenazas del mismo para maximizarlas o minimizarlas respectivamente.

### Identificación del sector, segmento y nicho de mercado

- **Sector:** Decoración de eventos y celebraciones
- **Segmento de mercado:** Organizaciones y particulares que realicen eventos y celebraciones.
- **Nicho específico:**
  - Particulares conscientes del medio ambiente
  - Empresas con políticas de responsabilidad social empresarial (RSE)

El siguiente análisis se realiza en base al emprendimiento de alquiler de livings sustentables donde se fabrican y se brinda el servicio de alquiler en eventos y celebraciones.

### VARIABLES NIVEL 1

#### Clientes

| VARIABLE                    | Tipificación   | GRAN AMEN.<br>(1) | LEVE AMEN<br>(2) | LEVE OPORT.<br>(4) | GRAN OPORT.<br>(5) | VALOR |
|-----------------------------|----------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|-------|
| <b>CLIENTES ACTUALES</b>    |                |                   |                  |                    |                    |       |
| <b>Cientes como mercado</b> |                |                   |                  |                    |                    |       |
| Tamaño del mercado          | Pequeño        | x                 |                  |                    |                    | 1     |
| Propensión al consumo       | Medio/<br>Alto |                   |                  | x                  |                    | 4     |
| Capacidad de compra         | Baja           |                   | x                |                    |                    | 2     |



|                                                         |               |   |   |  |   |                   |
|---------------------------------------------------------|---------------|---|---|--|---|-------------------|
| Elasticidad de la demanda                               | Baja          |   |   |  | x | 5                 |
| <b>Cientes en su relación con la empresa</b>            |               |   |   |  |   |                   |
| Demanda de mayores servicios para mantener fidelización | Alto          |   | x |  |   | 2                 |
| Necesidad de cercanía Geográfica                        | Importante    |   | x |  |   | 2                 |
| Sensibilidad al precio                                  | -             |   |   |  |   | -                 |
| Sensibilidad a las diferencias                          | Alta          |   |   |  | x | 5                 |
| Sensibilidad a los criterios de señalamiento            | Alto          |   |   |  | x | 5                 |
| Hábitos de compra                                       | Poco estables |   |   |  | x | 5                 |
| Costo de cambio de la competencia                       | Muy Bajo      | x |   |  |   | 1                 |
| <b>VALOR FINAL</b>                                      |               |   |   |  |   | <b>32/10= 3.2</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con los clientes, se puede concluir que el sector resulta **bastante atractivo**.

Cientes actuales (clientes como mercado):

- Tamaño de mercado: Es una amenaza debido a que la empresa ha elegido como estrategia de cobertura de mercado lo que se llama “marketing concentrado” o “de nicho” por lo cual la cantidad de clientes potenciales pertenecientes al mercado donde compite la empresa esta entre medio y pequeño. Como la cobertura que realiza la empresa no es masiva el puntaje que se le asigna es menor.
- Propensión al consumo: La propensión al gasto de los clientes es una gran oportunidad debido a que los consumidores están cada vez más interesados en consumir experiencias y propuestas sostenibles, lo que impulsa la demanda de servicios como el de Eco Design.



- Capacidad de compra: La capacidad de compra y financiamiento puede representar una leve amenaza ya que algunos clientes podrían tener restricciones presupuestarias y preferir opciones más económicas en el corto plazo. Ofrecer opciones de financiamiento flexible o promociones especiales podría mitigar este riesgo y hacer que los servicios sean más accesibles para una gama más amplia de clientes.
- Elasticidad de la demanda: La elasticidad de la demanda representa una gran oportunidad porque es baja o inelástica, los clientes no están tan preocupados en el precio sino más bien en la marca y la calidad del servicio contratado.

#### Clientes actuales (clientes en su relación con la empresa)

- Demanda de servicios adicionales: La creciente demanda de servicios y exigencias más altas es una leve amenaza para la empresa, ya que para poder competir con éxito en el mercado es necesario desarrollar una amplia gama de productos y tener un servicio completo e integrado, por lo cual exige a la empresa una mayor inversión e innovación continua.
- Necesidad de cercanía geográfica: La necesidad de cercanía geográfica representa una leve amenaza (siempre es una amenaza) ya que los costos siempre aumentan por esta necesidad, la empresa podría no ser competitiva en precio en regiones alejadas como valle de uco contra prestadores locales. Sin embargo, ofrecer servicios de entrega eficientes y establecer alianzas estratégicas con proveedores locales puede mitigar este riesgo y hacer que la empresa sea competitiva incluso a distancia.
- Sensibilidad a la diferenciación: La sensibilidad de los clientes a las empresas diferenciadas es una gran oportunidad para la empresa. Al destacar las prácticas de sustentabilidad, calidad de servicio y diseño único de la empresa, se diferencia en el mercado y se atrae a clientes que valoren estas características. Esto permite construir una base de clientes leales y dispuestos a pagar un poco más por estos servicios, lo que es útil para impulsar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.
- Sensibilidad a los precios: La sensibilidad de los precios no es una variable importante a analizar porque los clientes no son sensibles a los precios sino a los criterios de señalamiento.
- Sensibilidad a los criterios de señalamiento: La sensibilidad a los criterios de señalamiento que existe en los clientes del sector es una gran oportunidad para Eco Design porque se destaca claramente las prácticas de sustentabilidad, diseño



innovador y calidad de servicio en las actividades de marketing, y así se atraen a clientes que valoran estos aspectos y no encuentran propuestas con dichas características.

- Hábitos de compra: Los hábitos de compra cambiantes representan una gran oportunidad para la empresa debido a que no hay grandes cambios en los gustos del sector en cuanto a los estilos de mobiliario y a su vez es poco probable que los consumidores opten por comprar en lugar de alquilar debido.
- Costos de cambio a la competencia: El costo de cambio a la competencia representa una gran amenaza. Si los clientes perciben que el cambio a otro competidor es fácil y menos costoso, podrían optar por hacerlo, especialmente si no están completamente satisfechos con los servicios que presta la empresa. A su vez es posible que la competencia desarrolle mobiliario imitando las características del mobiliario desarrollado por Eco Design y el cliente pueda cambiar fácilmente de propuesta. Para mitigar esta amenaza, es crucial ofrecer un valor agregado único, como diseños personalizados, calidad superior y un enfoque más sustentable, que haga que los clientes actuales prefieran permanecer con la empresa a pesar de las otras opciones.

## Empresa

| VARIABLE                                                         | Tipificación | GRAN AMEN.<br>(1) | LEVE AMEN.<br>(2) | LEVE OPORT.<br>(4) | GRAN OPORT.<br>(5) | VALOR |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------|
| <b>Empresas - clientes actuales</b>                              |              |                   |                   |                    |                    |       |
| <b>Canales de distribución</b>                                   |              |                   |                   |                    |                    |       |
| Número y tamaño de intermediarios dentro del canal               | Chico        |                   |                   |                    | x                  | 5     |
| Disponibilidad de intermediarios sustitutos (canales sustitutos) | Alto         |                   |                   |                    | x                  | 5     |
| Costo de cambio de los intermediarios                            | -            |                   |                   |                    |                    | -     |



|                                              |      |  |   |   |  |                      |
|----------------------------------------------|------|--|---|---|--|----------------------|
| Amenaza del canal de integración hacia atrás | Baja |  | x |   |  | 2                    |
| Contribución a la comercialización           | Baja |  |   | x |  | 4                    |
| Relación con los costos totales              | Baja |  | x |   |  | 2                    |
| Tipo de distribución                         | Baja |  | x |   |  | 2                    |
| <b>VALOR FINAL</b>                           |      |  |   |   |  | <b>20/6<br/>3.33</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con la empresa, se puede concluir que el sector resulta **atractivo**.

- Número y tamaño de intermediarios dentro del canal: Es una gran oportunidad para la empresa porque al no tener intermediarios o en algunos casos empresas organizadoras de eventos, el poder de negociación es alto, ya que se cuenta con flexibilidad para modificar los precios y las condiciones del servicio. Todo esto contribuye a una mayor competitividad y crecimiento sostenible del negocio.
- Cantidad de canales sustitutos: Como el e-commerce, es una gran oportunidad para la empresa porque permite llegar a un público más amplio, reducir costos operativos, ofrecer un catálogo más conveniente y sostenible, y adaptarse rápidamente a las tendencias de consumo digital, aumentando así la competitividad y crecimiento de la organización. Por otro lado, las páginas web donde se pueden encontrar información de la empresa son muchas y variables por lo tanto es una gran oportunidad.
- Costo de cambio de intermediarios: Por no contar con intermediarios no es importante analizar esta variable.
- Amenaza del canal de integración hacia atrás: La amenaza del canal de integración hacia atrás es baja para este emprendimiento, a muchas bodegas y locaciones no les conviene tener grandes cantidades de mobiliario porque deben preocuparse del mantenimiento, limpieza y lugar de guardado. Esto reduce las probabilidades de que los intermediarios o competidores asuman ese rol, manteniendo la posición competitiva en el mercado.
- Contribución de los intermediarios en la eficiencia de comercialización: Es una leve oportunidad porque, aunque mejoran la distribución y alcance, la propuesta de valor



única y la demanda de productos sustentables permiten que se tenga un control significativo sobre la comercialización directa.

- Relación de los costos de distribución respecto a los costos totales: Es una leve amenaza para la empresa porque, aunque los costos de traslado representan una parte considerable de los gastos, la oferta de productos diferenciados y el creciente interés en soluciones sustentables permiten absorber estos costos sin comprometer significativamente la rentabilidad.
- Tipo de distribución: Es directa por lo tanto es una leve amenaza para la empresa porque, aunque implica costos al ser exclusiva los mismos no son tan altos.

### Competencia

| VARIABLE                                             | Tipificación     | GRAN AMEN. (1) | LEVE AMEN. (2) | LEVE OPORT. (4) | GRAN OPORT. (5) | VALOR |
|------------------------------------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-------|
| <b>Competencia</b>                                   |                  |                |                |                 |                 |       |
| <b>Empresas - competencia: acciones competitivas</b> |                  |                |                |                 |                 |       |
| Grado de iniciativa de la competencia                | Alto             | x              |                |                 |                 | 1     |
| Rivalidad competitiva                                | Media            |                |                | x               |                 | 4     |
| Estructura del mercado                               | Alta competencia |                |                | x               |                 | 4     |
| Especificidad de los activos                         | Baja             |                |                | x               |                 | 4     |
| Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda     | Alta             | x              |                |                 |                 | 1     |
| Crecimiento de mercado                               | Alto             |                |                |                 | x               | 5     |
| Costos fijos del sector                              | Bajo             |                |                |                 | x               | 5     |
| Intentos de diferenciación en el servicio            | Muy Bajo         |                |                | x               |                 | 4     |



|                                 |       |  |   |   |  |                        |
|---------------------------------|-------|--|---|---|--|------------------------|
| Importancia de la marca         | Baja  |  |   | x |  | 4                      |
| Precios de señalamiento         | Bajos |  | x |   |  | 2                      |
| Cantidad de líneas de productos |       |  | x |   |  | 2                      |
| <b>VALOR FINAL</b>              |       |  |   |   |  | <b>36/11=<br/>3.27</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con la competencia, se puede concluir que el sector resulta **poco atractivo**.

- Grado de iniciativa de la competencia: Es una gran amenaza para el emprendimiento porque, hay algunas empresas de livings tradicionales muy posicionadas en el mercado, esto requiere una inversión constante y significativa en desarrollo de productos sustentables y marketing, lo que puede aumentar los costos y dificultar la capacidad para competir eficazmente y captar participación de mercado. A su vez estas empresas podrían buscar imitar los productos de Eco Design lo cual representa una segunda amenaza.
- Rivalidad competitiva: La relación con los clientes y la rivalidad competitiva son una gran oportunidad. La oferta única de Eco Design lo posiciona favorablemente en un mercado donde no existen opciones con características similares. En el mercado no se encuentran competidores directos sino solamente sustitutos que son aquellas empresas que ofrecen livings tradicionales.
- La estructura de mercado: Es una leve oportunidad ya que se identifica una competencia monopolística en el mercado por lo cual cobra gran importancia las estrategias de marketing para lograr destacar diferencias entre una y otra empresa. Como Eco Design ofrece un servicio diferenciado le permite destacarse y captar la atención de los clientes que valoran la sostenibilidad y la calidad.
- Especificidad de los activos: Representa una leve oportunidad para la empresa porque permite desarrollar productos únicos y altamente personalizados que se alinean con las demandas específicas del mercado de construcción sostenible. Al especializarse en activos que producen materiales de madera plástica, se puede diferenciar los productos por su durabilidad, bajo mantenimiento y menor impacto ambiental en comparación con materiales tradicionales, creando así una ventaja competitiva en nichos específicos y generando una fidelización de clientes



conscientes del medio ambiente. Además los activos, si no se utilizan más, son reutilizables por lo tanto es fácil salir del sector de negocios.

- Condiciones cambiantes de la oferta o la demanda: Son una alta amenaza para la empresa porque las crisis económicas pueden generar fluctuaciones en los pedidos del servicio por parte del cliente y a su vez que el mercado se resienta y haya menor cantidad de eventos en la provincia.
- El crecimiento del sector/segmento: Es una gran oportunidad porque refleja una mayor demanda de productos sostenibles y ecológicos. A medida que aumenta la conciencia ambiental y las regulaciones favorecen la construcción y el diseño sustentables, la empresa puede expandir su mercado, aumentar sus ventas y consolidar su posición como líder en alquiler de livings sustentables, aprovechando el impulso positivo del sector.
- Costos fijos del sector: Es una gran oportunidad debido a que los mismos no son altos, en caso contrario llevarán a la empresa a tener que competir logrando “economías de escala” lo cual no es posible para este modelo de negocio. En este caso los costos fijos no representan una gran carga a afrontar.
- Intentos de diferenciación de los servicios: Son una leve oportunidad para la empresa de livings sustentables debido a la poca diferenciación del sector, ya que las empresas competidoras ofrecen productos similares en términos de funcionalidad y Eco Design se diferencian por la sustentabilidad.
- La importancia de la marca: Es una leve oportunidad para el emprendimiento porque, aunque no es el único factor decisivo en la compra, una marca reconocida por su compromiso con la sostenibilidad puede atraer a clientes conscientes del medio ambiente. Esto permite construir una reputación sólida y diferenciarse modestamente en un mercado competitivo, incrementando la lealtad del cliente y el valor percibido de los productos de la empresa.
- Precios de señalamiento: Es una leve amenaza porque si bien la estrategia de la organización no apunta a competir por el precio, ya existen establecidos precios de mobiliario tradicional que actualmente son los que tienen de referencia los organizadores de eventos.
- Cantidad de líneas de productos: Es una leve amenaza porque una gama demasiado amplia de parte de los competidores puede diluir los recursos y enfoque, dificultando la especialización y eficiencia. Además, mantener múltiples líneas de productos puede aumentar la complejidad operativa, los costos y la inversión



necesaria, lo que puede afectar a mantener la calidad y sostenibilidad de los productos de la organización.

## VARIABLES NIVEL 2

### Proveedores

| VARIABLE                                                | Tipificación | GRAN AMEN.<br>(1) | LEVE AMEN.<br>(2) | LEVE OPORT.<br>(4) | GRAN OPORT.<br>(5) | VALOR                 |
|---------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| <b>Proveedores</b>                                      |              |                   |                   |                    |                    |                       |
| Número de proveedores                                   | Bajo         | x                 |                   |                    |                    | 1                     |
| Sustitutos de los productos del proveedor               | Bajo         |                   | x                 |                    |                    | 2                     |
| Diferenciación de los proveedores                       | Alta         |                   | x                 |                    |                    | 2                     |
| Costo de cambio                                         | Alta         |                   | x                 |                    |                    | 2                     |
| Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante | Alta         |                   | x                 |                    |                    | 2                     |
| Insumo crítico                                          | Alto         | x                 |                   |                    |                    | 1                     |
| <b>VALOR FINAL</b>                                      |              |                   |                   |                    |                    | <b>10/6=<br/>1.66</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con los clientes, se puede concluir que el sector resulta **poco atractivo**.

- Número de proveedores: El reducido número de proveedores de madera plástica sustentable es una gran amenaza para la empresa debido a la alta dependencia y vulnerabilidad ante cualquier interrupción en el suministro, la limitada capacidad de negociación de precios y condiciones, y el riesgo de aumentos de costos. Además,



la escasez de proveedores puede comprometer la innovación, calidad y cumplimiento de los estándares de sustentabilidad, afectando la competitividad y planificación estratégica.

- Sustitutos: La amenaza de los sustitutos de los productos del proveedor es leve porque si bien es difícil encontrar alternativas de madera sustentable para la madera plástica se tienen las líneas de livings elaboradas con madera de pallets reciclados donde es fácilmente reemplazable.
- Diferenciación de los proveedores: En el caso de la madera plástica es una gran amenaza debido a que el poder de negociación de estos proveedores, al ofrecer productos únicos y de alta calidad, les permite imponer precios elevados y condiciones menos favorables. Esta dependencia puede incrementar los costos y dificultar la competitividad, sin embargo para los livings de madera reciclada no sucede lo mismo.
- Costo de cambio: Es una leve amenaza debido a no contar con otros proveedores locales para algunos insumos como la madera plástica por lo cual si se quisiera cambiar se debería buscar afuera de la provincia lo que suma un costo de transporte inexistente al momento, lo que impactaría negativamente en la rentabilidad y operatividad. Con otros proveedores no se tiene ningún tipo de costo de cambio por lo cual compensa la situación.
- Amenaza de que los proveedores se integren hacia adelante: Es leve para el sector porque es poco probable que estos proveedores cambien su enfoque de producción a un modelo de negocio de alquiler de living sustentable, dado que esto requeriría un cambio de activos significativo y un cambio estratégico que no es común en su industria.
- Insumo crítico: Es una gran amenaza porque la producción de madera plástica sustentable es compleja, difícil de realizar y se necesita muchos materiales reciclados. Esto limita la disponibilidad y fiabilidad del material, impactando negativamente la capacidad de mantener los livings en buen estado.

### Nuevos ingresantes

| VARIABLE | Tipificación | GRAN AMEN.<br>(1) | LEVE AMEN.<br>(2) | LEVE OPORT.<br>(4) | GRAN OPORT.<br>(5) | VALOR |
|----------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------|
|          |              |                   |                   |                    |                    |       |



| <b>Nuevos ingresantes - Barreras directas</b>                          |      |  |   |   |   |                      |
|------------------------------------------------------------------------|------|--|---|---|---|----------------------|
| Economías de escala alcanzadas                                         | Baja |  |   |   |   | -                    |
| Diferenciación del producto                                            | Alta |  |   |   | x | 5                    |
| Identificación de la marca                                             | Baja |  | x |   |   | 2                    |
| Costos por cambiar a otra empresa                                      | Bajo |  |   |   | x | 5                    |
| Dificultad de acceso a canales de distribución o a las materias primas | Alta |  |   | x |   | 3                    |
| Requisitos de capital inicial, tecnología y/o know how                 | Bajo |  |   | x |   | 4                    |
| <b>Nuevos ingresantes - Barreras indirectas</b>                        |      |  |   |   |   |                      |
| Regulación de la industria                                             | Baja |  |   | x |   | 4                    |
| <b>VALOR FINAL</b>                                                     |      |  |   |   |   | <b>23/6<br/>3,83</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con los clientes, se puede concluir que el sector resulta **atractivo**.

#### Barreras de entrada directas

- Economías de escala alcanzadas: En el sector de decoración de eventos sustentables se considera que no es una variable importante a analizar debido a que es extremadamente difícil alcanzar economías de escala por lo cual no representa una barrera de entrada para nuevos competidores como Eco Design. La dificultad de alcanzar economías de escala radica en que por las características de la logística, la materia prima y el mantenimiento no es posible reducir los costos en gran medida por volumen.
- Diferenciación del servicio:  
Representa una gran oportunidad ya que en el mercado no existen muchas opciones diferenciadas y el producto de Eco Design se distingue en gran medida de la



competencia tradicional ofreciendo una propuesta única que es valorada por los clientes.

- Diferenciación de marca: En el sector de decoración de eventos la diferenciación de marca es una leve amenaza debido a que ya existen marcas posicionadas en Mendoza para alquiler de livings y Eco Design por estar surgiendo es una marca aún precaria. Sin embargo, no es un sector donde los consumidores estén cerrados a nuevas marcas, debido a que las actuales no confieren exclusividad ni grandes diferencias.
- Costos para cambiar a otra empresa: En este sector los bajos costos o nulos de cambiar a otra empresa representan una gran oportunidad. Dado que los clientes pueden cambiar de empresa fácilmente sin incurrir en costos significativos, esto facilita la captación de nuevos clientes y lograr un posicionamiento inicial en el mercado.
- Dificultad de acceso a los canales de distribución y materia prima: Es una leve oportunidad si bien los recursos o insumos sostenibles son difíciles de conseguir son de libre disponibilidad y comercialización. A su vez se cuenta con canales de distribución propios que son de fácil acceso por lo que representa una oportunidad.
- Requisitos de tecnología, capital inicial y know how: La tecnología y know how no es demasiado complejo por lo cual representa una oportunidad lo que facilita la entrada al sector. Sin embargo la inversión inicial para poder ofrecer el mobiliario en eventos de gran escala es alta considerando que en la provincia se realizan eventos de hasta 2000 personas lo que significa poder armar entre 120 y 140 juegos de livings.

#### Barreras indirectas

- Regulación de la industria: En el sector la regulación de la industria representa una leve oportunidad porque hay pocas regulaciones en el sector. Esta falta de restricciones permite operar con mayor flexibilidad y agilidad, reduciendo costos y burocracia. Además, se puede innovar y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado sin la necesidad de cumplir con estrictas normativas, facilitando el crecimiento y la expansión en un entorno competitivo.

#### **Sustitutos**

| VARIABLE | Tipificación | GRAN AMEN.<br>(1) | LEVE AMEN.<br>(2) | LEVE OPORT.<br>(4) | GRAN OPORT.<br>(5) | VALOR |
|----------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------|
|          |              |                   |                   |                    |                    |       |



| <b>Sustitutos</b>                |      |   |   |  |  |                   |
|----------------------------------|------|---|---|--|--|-------------------|
| Similitud de los sustitutos      | Alta |   | x |  |  | 2                 |
| Disponibilidad de los sustitutos | Alta | x |   |  |  | 1                 |
| Precio de los sustitutos         | Bajo |   | x |  |  | 2                 |
| <b>VALOR FINAL</b>               |      |   |   |  |  | <b>5/3 = 1,66</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con los Sustitutos, se puede concluir que el sector resulta **nada atractivo**.

- Similitud de los sustitutos: En este sector la similitud de los sustitutos es leve amenaza porque los productos del sector son visualmente muy parecidos sin embargo el producto de Eco Design tiene características únicas con un enfoque en sustentabilidad que lo hacen diferente.
- Disponibilidad de los sustitutos: La disponibilidad de los sustitutos es una gran amenaza porque los sustitutos son muchos y fácilmente accesibles. Esto proporciona a los clientes numerosas alternativas, aumentando la competencia y dificultando la fidelización.
- Precio de los sustitutos: En este mercado, el precio de los sustitutos no son elevados, por ende es una leve amenaza porque no es una barrera de entrada.

#### **Actores estatales y no estatales**

| <b>VARIABLE</b>   | <b>Tipificación</b> | <b>GRAN AMEN. (1)</b> | <b>LEVE AMEN. (2)</b> | <b>LEVE OPORT. (4)</b> | <b>GRAN OPORT. (5)</b> | <b>VALOR</b> |
|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|--------------|
| Entes reguladores | Beneficioso         |                       |                       | x                      |                        | 4            |



|                                                 |             |  |  |  |   |                    |
|-------------------------------------------------|-------------|--|--|--|---|--------------------|
| Entidades mixtas de desarrollo económico        | Beneficioso |  |  |  | x | 5                  |
| Actores no estatales - fundaciones - ONGs - ONU | Beneficioso |  |  |  | x | 5                  |
| <b>VALOR FINAL</b>                              |             |  |  |  |   | <b>14/3 = 4,66</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con los clientes, se puede concluir que el sector resulta **muy atractivo**.

- Entes reguladores: En el sector no existen entes que regulen la entrada o salida de competidores, ni que determinen las características que deben poseer los mismos. Los únicos requisitos para poder ingresar al mercado son los generales a toda empresa, constituir una figura legal o comercial, como una SAS o una SRL, realizar las inscripciones impositivas correspondientes ante ARCA y ATM (Rentas de la provincia), y obtener la habilitación municipal estándar para el galpón o depósito de almacenamiento.
- Entidades mixtas de desarrollo económico: Representa una gran oportunidad ya que en Mendoza existe asociación como el Mendoza Bureau que tiene como objetivo el desarrollo de eventos y congresos en la región. Al mismo se encuentran asociadas empresas de catering, hoteles, organizadores de eventos, transportes, audiovisuales y servicios turísticos. Son muy sencillos los pasos para asociarse y pertenecer al mismo permite acceder a una de las redes más grande de Mendoza en este mercado y a su vez estar al tanto de los eventos que se están organizando en la provincia lo que permitirá estar atento a las posibles demandas del mercado.
- Actores no estatales - fundaciones - ONGs - ONU: Existe una creciente cantidad de organizaciones preocupadas por implementar los ODS desarrollados por la ONU, lo que permite a las organizaciones del sector realizar acciones en conjunto y asociaciones de mutuo beneficio. También existen actualmente en Mendoza diferentes iniciativas para premiar emprendimientos sustentables. Por too esto se considera una gran oportunidad para el sector.

### **VARIABLES NIVEL 3**



### Entorno nacional

| VARIABLE                | Tipificación | GRAN AMEN.<br>(1) | LEVE AMEN.<br>(2) | LEVE OPORT.<br>(4) | GRAN OPORT.<br>(5) | VALOR                 |
|-------------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| <b>Entorno nacional</b> |              |                   |                   |                    |                    |                       |
| Entorno económico       | Estabilidad  |                   |                   | x                  |                    | 4                     |
| Entorno sociocultural   | Favorable    |                   |                   |                    | x                  | 5                     |
| Entorno legal           | Medio        |                   |                   | x                  |                    | 4                     |
| Entorno tecnológico     | Bajo         |                   |                   | x                  |                    | 4                     |
| <b>VALOR FINAL</b>      |              |                   |                   |                    |                    | <b>17/4<br/>=4,25</b> |

Luego del análisis de las variables relacionadas con los clientes, se puede concluir que el sector resulta **atractivo**.

- Entorno económico: La inestabilidad general nacional provoca que en todos los sectores haya una amenaza económica para mantener una rentabilidad y precios aceptable. En los dos últimos años la tendencia es que se ha ido estabilizando, logrando poder tener previsiones bastante fiables de inflación, tasas de interés y precio de la divisa dolar. Sin embargo, hay que estar atentos ante las elecciones presidenciales del año que viene, ya que pueden haber grandes e inesperados cambios. Para determinar que es una leve oportunidad se utilizaron las siguientes variables económicas según información obtenida del INDEC, el BCRA y el Ente de Turismo de Mendoza:

|                          | 2024   | 2025  |
|--------------------------|--------|-------|
| <b>Tasa de inflación</b> | 105,5% | 35,2% |



|                                    |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Precio del dólar</b>            | Inicio: \$1.020<br>Cierre: \$1.150 | Inicio: \$1.380<br>Cierre: \$1.460 |
| <b>Crecimiento Económico (PBI)</b> | -3,4% (Recesión)                   | +4,8% (Recuperación)               |
| <b>Tasa de interés promedio</b>    | 80% - 40%                          | 29%                                |
| <b>Turismo Receptivo (Mendoza)</b> | Crecimiento del 12%                | Crecimiento del 18%                |

- Entorno sociocultural: Cultural y socialmente existe una creciente tendencia y preocupación donde las personas y organizaciones buscan que todas sus actividades sean eco-friendly. Aquellas organizaciones que no adoptan estos parámetros tienen una visibilidad negativa y repercute en su rentabilidad, lo que provoca una gran oportunidad para el emprendimiento. Dentro de este entorno se identifican las siguientes iniciativas:
  - Iniciativas estatales: Son cada vez más tanto a nivel municipal, provincial y nacional los incentivos para propuestas ecológicas y la preocupación por el medio ambiente. Esta creciente preocupación puede ser muy positiva para Eco Design por ejemplo el municipio de Godoy Cruz en el 2014 se integró a la Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático, que otorga beneficios fiscales a empresas que demuestran una gestión de residuos eficiente y el uso de energías limpias.
  - Cultura del cuidado: La "Cultura del Cuidado" se manifiesta en el paso de una economía lineal (comprar, usar, tirar) a una Economía Circular donde se imita a la naturaleza porque en ella no existe el concepto de basura o desperdicio. El consumidor actual valora la trazabilidad de los productos de los productos que consume.
- Entorno legal: Al no ser un sector de negocios de alta complejidad las regulaciones son bajas por lo que representa una oportunidad, sin embargo hay que tener en cuenta que para obtener certificaciones en sustentabilidad hay que invertir tiempo y fondos para lograr demostrarlo.
- Entorno tecnológico: Actualmente en el país se cuenta con las herramientas tecnológicas para la fabricación del mobiliario y a su vez existen muchas opciones para el desarrollo digital de la marca de la organización, por lo cual hace que sea una oportunidad a la hora de invertir y mantener los costos.



## **Conclusión del sector**

### *Promedios simples y ponderaciones*

| <b>Variables</b>            | <b>Resultados</b>      | <b>Promedio simple</b> | <b>Ponderación</b> | <b>Promedio ponderado</b> |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|
| Nivel 1                     | 3.2, 3.33, 3.27        | 3.26                   | 0.5                | 1.633                     |
| Nivel 2                     | 1.66, 3.83, 1.66, 4.66 | 2.95                   | 0.3                | 0.885                     |
| Nivel 3                     | 4.65                   | 4.65                   | 0.2                | 0.93                      |
| <b>Atractivo del sector</b> |                        |                        |                    | <b>3.448</b>              |

El atractivo del sector en el que opera el modelo de negocio es de 3.448 en una escala del 1 al 5 por lo cual resulta medianamente atractivo a la hora de invertir. Este número valida la oportunidad de negocio, indicando que si bien el entorno competitivo es exigente, existe un espacio rentable para propuestas que logren diferenciarse de la oferta tradicional. La estrategia deberá enfocarse en mitigar las fuerzas que restan atractivo y aprovechar al máximo aquellas fuerzas positivas que agregan atractivo, principalmente mediante la profesionalización del servicio logístico y la fidelización clientes como bodegas y organizadores de eventos.

### **Ciclo de vida del sector de negocio**

El ciclo de vida del sector de negocios se refiere a las diferentes etapas que atraviesa un sector específico a lo largo del tiempo; estas etapas son: Naciente, Creciente, Maduro y Declinante. Todo sector de negocios posee un ciclo de vida ya que las condiciones que lo determinan no serán para siempre. Los negocios pasan por distintas etapas y por lo tanto, sus condiciones competitivas varían.

En el contexto de Mendoza, el modelo de negocio propuesto, se encuentra en una etapa **Naciente** en el ciclo de vida del sector de negocios. Si bien el mercado de los muebles tradicionales se encuentra en una etapa madura, en Argentina aún se está comenzando a familiarizar al mercado con el alquiler de livings con materiales sustentables, donde se cuentan con muy pocas opciones para satisfacer una demanda naciente. En esta etapa, es importante destacar las siguientes características y consideraciones específicas relacionadas:



- El poder de negociación de los clientes finales puede considerarse medio debido a la novedad del concepto y que ya cuentan con productos sustitutos tradicionales los clientes tienen la capacidad de exigir servicios de calidad, comodidades adicionales y precios competitivos. Sin embargo la inexistencia de competidores directos en Mendoza con productos sustentables presenta una oportunidad para quienes invierten en ellos brindando una propuesta nueva. Por ello es necesario enfocarse en brindar una propuesta de valor atractiva que satisfaga las necesidades y expectativas de este nicho específico de clientes.
- La rivalidad competitiva se considera baja aunque es probable que competidores tradicionales comiencen a volcarse a este nuevo nicho de negocio, por lo cual es importante estar atento a posibles entrantes y a la evolución del mercado. Es necesario aprovechar esta fase inicial para establecer una ventaja competitiva sólida y construir una reputación positiva en el sector.
- El poder de negociación de los proveedores puede considerarse alto dado que los proveedores de maderas plásticas en Mendoza son pocos. Es importante establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y buscar acuerdos comerciales favorables.
- La sustitución se considera inexistente o muy baja en este nicho (diferente a la de los alquileres tradicionales). Actualmente, hay pocas alternativas directas o sustitutos que puedan reemplazar completamente la propuesta ofrecida. Se necesita tiempo para establecerse en el mercado, generar conciencia y atraer a los clientes potenciales. Será importante implementar estrategias de marketing y comunicación efectivas para educar y comunicar el compromiso de la organización con el medioambiente.



## CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### Introducción al concepto.

Michael Porter dice que la estrategia no es cuestión de ser los mejores sino de ser únicos, de darle algo único al cliente que la competencia no le de. Es de lo que depende que una organización sea exitosa o no. Ahora bien, la etapa de formulación estratégica es la etapa más compleja y determinante, ya que influirá significativamente en el rumbo y el éxito del negocio. Para tomarla, se considerarán detenidamente los objetivos a largo plazo establecidos previamente, asegurando que la estrategia seleccionada esté alineada con ellos.

### Formulación estratégica de negocios

Teniendo en cuenta la estructura de costos planteada en el modelo de negocios y los objetivos a largo plazo se eligió una estrategia de negocios **centrada en el cliente** basada en una **estrategia de marca**, como se ve en el siguiente gráfico:

|                                               |             |                                 |                                   |
|-----------------------------------------------|-------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Sensibilidad<br/>a las<br/>diferencias</b> | <b>Alta</b> | <b>Estrategia de marca</b><br>x | <b>Estrategia de marca/precio</b> |
|                                               | <b>Baja</b> | <b>Negocios estancados</b>      | <b>Estrategia de precio</b>       |
|                                               |             | <b>Baja</b>                     | <b>Alta</b>                       |
|                                               |             | <b>Sensibilidad al precio</b>   |                                   |

Elegir estrategia de marca implica ofrecer al mercado un producto o servicio con el suficiente nivel de diferencias en sus atributos que le justifique al cliente pagar un precio superior al precio promedio de mercado, ya que mientras menos diferencias perciba el cliente, mayor importancia le dará al precio. En Eco Design se busca ofrecer una propuesta innovadora en el mercado, basada en los atributos de la línea de muebles, creando una identidad relacionada a la sustentabilidad. Se busca diferenciarse de la competencia enfocándose en los beneficios y experiencias y construyendo así una imagen y reputación positiva.



Para implementar esta estrategia se va a acompañar por una fuerte inversión en publicidad y posicionamiento, para poder mostrar los atributos de los productos y los beneficios ambientales de contratar a Eco Design para los diferentes eventos.

Dentro del posicionamiento de la marca, según la matriz de la misma se considera que es una **marca líder** ya que tiene una alta percepción de valor y altos criterios de señalamiento. Se está impulsando la innovación, introduciendo una nueva forma de entender el mobiliario para eventos y la decoración, ofreciendo excelencia en el servicio al cliente con atención personalizada durante la contratación y el momento del evento de los clientes. A su vez se busca dirigir la tendencia del mercado, dirigiéndola a través de la comunicación y el marketing y no optar por una postura rezagada donde se va siguiendo la misma.

Para seguir fortaleciendo la identidad de la marca se enfoca en comunicar claramente los propósito y valores de sostenibilidad de la organización. Desarrollando un mensaje que destaque los beneficios ambientales del mobiliario, asegurándose de que el diseño refleje estos valores, utilizando una identidad visual coherente, incluyendo un logo y una paleta de colores que transmitan los valores de sostenibilidad y elegancia que caracteriza al mobiliario para eventos.

### **Formulación de la estrategia de crecimiento**

Cuando se habla de estrategia de crecimiento se refiere a la forma en que la empresa va a desarrollar su negocio. Es indispensable definir una clara estrategia de crecimiento para poder sobrevivir a largo plazo, aumentar los ingresos y la participación en el mercado y estar prevenidos antes los ataques de la competencia actual o el ingreso de nuevos competidores.

| <b>Matriz de Mercado/Producto</b> |                 |                                     |                               |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Líneas de productos</b>        | <b>Nuevos</b>   | <b>Desarrollo de productos</b><br>x | <b>Diversificación</b>        |
|                                   | <b>Actuales</b> | <b>Penetración de mercado</b>       | <b>Desarrollo de clientes</b> |
|                                   |                 | <b>Actuales</b>                     | <b>Nuevos</b>                 |



|  |  |                              |
|--|--|------------------------------|
|  |  | <b>Segmentos de clientes</b> |
|--|--|------------------------------|

La estrategia elegida para Eco Design es la de “Desarrollo de Productos” ya que se adicionan nuevas características al producto, actualmente en el mercado hay empresas que ofrecen productos de mobiliario para eventos, pero hay escasez de empresas que ofrezcan mobiliario sustentable como el que se está desarrollando, por lo cual se amplía la gama de oferta que tiene el público. Además se mejora la calidad del producto actual, los muebles sustentables llegan al mercado para brindar una opción con un impacto ambiental positivo y diseños únicos para eventos.

### **Formulación de la estrategia organizacional**

Cuando se habla de estrategia organizacional se quiere definir bajo qué estructura se llevarán a cabo las anteriores estructuras formuladas, sin una estructura adecuada a la organización, sus objetivos y estrategias fácilmente podría llevar a toda la organización a una gran crisis estructural.

La estrategia organizacional más adecuada para el proyecto es una **alianza complementaria** que a través de la cooperación con una organización de naturaleza diferente se puede ofrecer un servicio más completo, buscando a todo momento responder a la estrategia de crecimiento innovando constantemente. Se cree que sería positivo realizar dos alianzas estratégicas:

1. La primera, con Maderas Plásticas Mendoza, para ofrecer un up selling al público, brindando una línea premium de los livings, elaborados con material plástico reciclado.
2. La segunda, se ve que sería positivo hacer una alianza estratégica con una empresa de fletes que tenga fuertes políticas de sustentabilidad y que compense la emisión de gases perjudiciales al medio ambiente por sus vehículos con actividades que logren generar huella de carbono cero neutra. De esta forma se lograría que los transportes que se tercerizan acompañen la política de sustentabilidad.

### **Formulación de la estrategia funcional**

Mediante la formulación de la estrategia funcional se establecen los programas ADL (acciones, recursos y tiempos) de las principales áreas de la empresa. Estos son planes detallados y acciones específicas para cada una de las áreas operativas.



A continuación se establecen las estrategias para las principales áreas que tendrá Eco Design:

#### Logística:

Es una área funcional clave para poder cumplir con los diferentes compromisos asumidos, garantizando la disponibilidad y calidad de los muebles sustentables solicitados para cada evento. Para lograr tener eficiencia operativa, logrando una organización bien estructurada y coordinada internamente que permita operar de manera eficiente, lo que se traduce en tiempos de respuesta más rápidos, menor desperdicio de recursos y costos operativos optimizados.

Es muy importante además que asegure que haya suficiente stock de muebles disponibles para satisfacer la demanda de los clientes en diferentes eventos e implementar prácticas que reduzcan el desperdicio, mejorando la eficiencia operativa general y contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.

#### Marketing:

Es una actividad fundamental para la organización, en esta área se ponen en práctica estrategias de comercialización relacionadas al producto, precio, plaza y promoción. Este sector desempeñaría un papel crucial para generar conciencia sobre la marca y todos los beneficios ambientales que genera.

Además se encargaría de realizar estudios para entender el perfil del cliente objetivo, sus necesidades y preferencias. Esto incluiría investigar cómo perciben los clientes potenciales los livings reciclados y qué factores son importantes para elegir este tipo de productos.

Finalmente, trabajarán para diseñar y ejecutar campañas en línea orientadas a captar la atención de clientes potenciales, haciendo un fuerte desarrollo del Marketing digital.

A continuación se desarrollan los puntos anteriormente mencionados:

#### **1. Producto:**

En Eco Design el producto va mucho más allá de los muebles que se tienen, el producto final es una solución integral de alquiler de mobiliario sustentable- Dentro de esta premisa se desarrollan diferentes líneas de productos:

- **Línea base:** Juegos de living modulares para 10 personas hechos a base de pallets donde se incluye una mesa, dos sillones grandes y dos sillones pequeños.



- **Línea premium:** Juegos de living modulares para 8 personas hechos a base de pallets con terminación en ecocuero y hierro. En esta línea se apunta a lograr un mayor confort con un diseño estético superior.
- **Línea premium ecológica:** Juegos de living para 10 personas elaborados 100% a base de madera plástica.

A su vez se aplican las técnicas de cross selling donde se ofrecen servicios adicionales como iluminación ambiental con energía solar, centros de mesa y decoración.

## **2. Precio**

Siguiendo la línea planteada a través de la estrategia de crecimiento de desarrollo de productos y una estrategia de negocios de marca, se establecen precios que están levemente por encima de los precios de la competencia, debido a que no se busca entablar una guerra de precios sino diferenciarse por las cualidades del producto. Para definir el precio por servicios se utilizan las primicias elaboradas en el modelo canvas en la parte de fuentes de ingresos.

## **3. Plaza**

La distribución de los muebles es de vital importancia para poder brindar un servicio en tiempo y forma sin caer en grandes costos operativos. Para lograrlo se define lo siguiente:

- Crear un centro logístico ubicado en el Gran Mendoza desde donde son almacenados cuidados y preparados para cada evento los muebles.
- Se aplica la estrategia de distribución Just in time optimizando rutas, recorridos y armados de eventos donde cada colaborador tiene roles y tareas predefinidas a cumplir. A su vez, siguiendo esta política se logran hacer combinaciones de recorridos y entregas, en el caso de que el mobiliario este siendo utilizado en una locación y al corto plazo va a ser utilizado en otra locación, en vez de traer todo el mobiliario devuelta al galpón y volver a salir, los colaboradores cuenta con un equipo de limpieza y reparación que les permite acondicionar los muebles y llevarlos directamente al nuevo evento.
- La distribución no consiste solamente en llevarlos al lugar sino que se brinda el servicio de layout y montaje para asegurar que la marca se presente siempre de forma impecable.

- Se establece como canal de ventas a través de la plataforma web de la empresa y atención personalizada vía WhatsApp Business. A su vez se apunta al público B2B y B2C.

#### **4. Promoción**

Se busca que la comunicación este orientada en dos sentidos:

- Marketing de contenidos: No se busca transmitir que se alquilan muebles se busca transmitir una historia y un sueño que da origen a la marca. A través de storytelling se busca mostrar el proceso que hay desde los residuos, los pallets sucio y el plástico en vertederos hasta el mobiliario elaborado por Eco Design.
- Marketing directo. Se elabora un catálogo digital para realizar visitas presenciales a los diferentes organizadores de eventos, wedding planners y empresas de turismo para mostrarle los diferentes productos y servicios.

#### Desarrollo digital de Eco Design

La presencia digital debía ser tan sólida y eficiente como el mobiliario que se fabrica. Por eso se decide construir una página web propia desde los cimientos utilizando código HTML.

Para ver la plataforma completa desarrollada deben seguir el siguiente link:  
<https://livings-decodesign-mendoza.netlify.app/>

Primero se diseñó la “Home” de la página que es la puerta principal donde los clientes entran para obtener más información de la empresa. En esta página se destaca el logo de la organización, colores de diseño en concordancia con el estilo gráfico de la marca y arriba a la derecha tres botones para dirigirse nuevamente al Inicio, ver el catálogo o ir a la información de contacto.



Luego se diseñó el catálogo online respetando la gama de colores y tipografías elegidas. A través de este se busca poder visualizar los productos con fotos realistas y que a su vez los clientes puedan armar un carrito de compra con los servicios que quieren solicitar.

### Nuestros Productos

Selecciona la cantidad que necesitas para tu evento:



**Mobiliario Línea Base**

Ideal para eventos relajados. Madera de pallet recuperada.

Cantidad:



**Mobiliario Línea Premium**

Acabados finos y almohadones de tela reutilizada.

Cantidad:



**Luces de Carga Solar**

Iluminación de piso sustentable.

Cantidad:



**Tira de Luces Estilo Bar**

Para colgar. Ambiente cálido.

Cantidad:

### Identidad visual corporativa

Para lograr transmitir una propuesta sólida a los clientes es necesario y de vital importancia tener una identidad visual que transmita la esencia y los valores del negocio. Para ello se define un logo que vaya en sintonía a la naturaleza de la organización.



En primer lugar, en el logo se destaca la letra D de “Deco”, abreviatura de decoración, que hace referencia a la decoración y mobiliario para eventos, pero si no se tiene en cuenta la letra D se puede leer la palabra “Eco” abreviatura de Ecológico haciendo referencia al diseño ecológico de todos los productos. A través de este juego visual se intenta integrar dos conceptos en uno y se logra de manera instantánea mostrar que la empresa se dedica a la decoración y muebles para eventos con una impronta 100% sustentable. Cuando se lee el logo como “Eco Design” se entiende unidireccionalmente que se habla de diseño ecológico haciendo referencia a la forma en la que son producidos los productos.

Luego se elige una paleta de colores que lograra transmitir una conexión con la naturaleza, se elige verde oliva, color relacionado a la naturaleza y el reciclaje pero buscando una tonalidad más sofisticada que la tonalidad tradicional del reciclaje y en segundo lugar color marrón tierra buscando transmitir la importancia del cuidado de la casa común. También se busca lograr una combinación de colores que establezcan una conexión con los colores más presentes en la naturaleza de Mendoza, y a su vez evocan a los viñedos y bodegas de Mendoza.

Por último, se agregó un símbolo gráfico como cierre a la derecha, se eligió un círculo para transmitir la idea de un negocio de impacto circular, donde no existe el desecho o el desperdicio. A su vez, el círculo representa una semilla a través de lo cual se intenta transmitir la idea de que en pequeñas acciones, reside la vida y que con el cuidado y el

tiempo un gran cambio y transformación, porque justamente eso es lo que sucede con una pequeña semilla plantada en tierra fértil.



## CONCLUSIONES

El modelo de negocio planteado permite evaluar la viabilidad del proyecto y la posición estratégica que ocupa Eco Design en el mercado. La presente investigación permitió concluir que es viable y necesario plantear un modelo de negocio de alquiler de living sustentables para dar respuesta a las nuevas tendencias del mercado y generar un impacto positivo en el ecosistema local lo cual valida el objetivo general planteado al inicio de este trabajo. El modelo canvas permitió elaborar de manera clara y precisa un lienzo de la organización que permitió ver de manera resumida la naturaleza y viabilidad de esta organización. De esto se derivan las siguientes conclusiones:

- En primer lugar se concluye que la inserción de Eco Design en el mercado mendocino es altamente viable y estratégicamente oportuna. Si bien el sector de alquiler de mobiliario para eventos se encuentra en una etapa de madurez con altos volúmenes de competidores, la empresa logra competir exitosamente creando lo que se llama un “océano azul” ofreciendo una propuesta de valor única que hasta el momento es inexistente.
- En segundo lugar, el modelo de negocio demuestra que la rentabilidad y la responsabilidad económica no son incompatibles sino más bien pueden trabajar de manera sinérgica. La organización se inserta en un mercado concebido de manera lineal, producción - utilización - descarte, para ofrecer una propuesta circular donde no existe el desperdicio. Eco Design a través de la recuperación de materiales que serían desechos contribuye positivamente con los diferentes ODS y sobre todo con el número 15 que busca conservar la vida de los ecosistemas terrestres.
- En tercer lugar se hace visible la necesidad de un plan de marketplace eficiente que logra transmitir los diferenciales de los productos de la empresa debido a que sin lograr esto el negocio es inviable debido a que se entra a competir en un sector de negocio en etapa de madurez con saturación de oferta por lo cual sería difícil para la organización subsistir.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones exploren la posibilidad de crear en Mendoza prestadores de servicios integrales para eventos con un enfoque primordial en sustentabilidad, debido a que se encontró una falencia de la provincia para poder responder a los requerimientos del mercado internacional.



## BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- American Express Global Business Travel. (2024). *2025 Global meetings and events forecast*.  
<https://www.amexglobalbusinesstravel.com/meetings-events/meetings-forecast/>
- B Lab Global. (s. f.). *About B Corps*. <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- Banco Central de la República Argentina. (2026). *Cotizaciones de monedas extranjeras: Serie histórica de tipo de cambio*.  
[https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/principales\\_variables.asp](https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/principales_variables.asp)
- Castro, L. (2010, 22-26 de noviembre). *10º Congreso Nacional del Medio Ambiente (CONAMA 10)* [Presentación de conferencia]. Madrid, España.  
[http://www.conama10.vsf.es/conama10/download/files/GTs%202010/1651561\\_ppt\\_L\\_Castro.pdf](http://www.conama10.vsf.es/conama10/download/files/GTs%202010/1651561_ppt_L_Castro.pdf)
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. Alianza Editorial.
- Environmental Protection Agency. (2020). *Recycling Economic Information (REI) report and waste reduction model (WARM)*. <https://www.epa.gov/warm>
- Gobierno de Mendoza. (2024). *Mendoza, la elegida por el turismo de reuniones*. Prensa Gobierno de Mendoza.
- Grand View Research. (2023). *Wood plastic composite market size, share & trends analysis report by product, by application, by region, and segment forecasts, 2023 - 2030*.  
[https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wood-plastic-composite-marke  
t](https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wood-plastic-composite-market)
- Ibarra, E. (2017). Los eventos y congresos sustentables/verdes una tendencia creciente: Una propuesta para el administrador estratégico. En *Anales del IV Congreso Latinoamericano de Administración* (Vol. 1, pp. 162-174). Universidad Nacional de Misiones.  
[https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/2797/ANALES%20IV%20CO  
NLAD%20Vol%201.pdf](https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/2797/ANALES%20IV%20CONLAD%20Vol%201.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). *Informes técnicos: Índice de precios al consumidor y cuentas nacionales*. <https://www.indec.gob.ar>
- Klyosov, A. A. (2007). *Wood-plastic composites*. John Wiley & Sons.
- Madera Plástica Mendoza. (s. f.). *Madera Plástica Mendoza*.  
<https://www.maderaplasticamendoza.com/>



- Municipalidad de Godoy Cruz. (2023). *Plan Local de Acción Climática Godoy Cruz 2030*. <https://www.godoycruz.gob.ar/transparencia/plan-accion-climatica/>
- Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina. (2023). *Anuario estadístico de turismo de reuniones: Informe país y destinos*. AOCA; Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación.
- Ocaña, H. R. (2018). *Dirección estratégica de los negocios*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2009). *Guía de eventos verdes: Cómo organizar una reunión de bajo impacto*. <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/7834>
- Sistema B. (s. f.). *¿Qué es una Empresa B?*. <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Smithers. (2023). *The future of green packaging and sustainable materials to 2028*. <https://www.smithers.com/en-gb/services/market-reports/sustainability>
- The Pallet Squad. (2025). *Recycling wood pallets: A sustainable solution to reduce landfill waste*. <https://thepalletsquad.com/recycling-wood-pallets>
- Universidad Nacional de Cuyo. (2021). *Gestión de residuos en el Gran Mendoza: El 13% de los plásticos vuelve al circuito productivo*. Prensa UNCUIYO. <https://www.uncuyo.edu.ar/prensa/gestion-de-residuos-en-el-gran-mendoza-el-13-de-los-plasticos-vuelve-al-circuito-productivo>
- Universidad Nacional de La Plata. (s. f.). *Turismo de eventos: Conducta de la demanda respecto a prácticas de sustentabilidad medio ambientales* [Tesis de grado, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional SEDICI. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/125848>



## 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, 08/04/2026

Francisco Carlos Martin

Firma y aclaración

3279a

Número de registro

43830764

DNI