



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA POSADA DE ALTA CATEGORÍA EN POTRERILLOS

-Trabajo de investigación-

Por

María Paz Abdala

Registro: 29815

Profesor tutor

María Fernanda Maradona

Mendoza 2021

RESUMEN

Rocas del Plata es una posada de alta categoría en Potrerillos, localidad ubicada sobre la cordillera de los Andes, en el Departamento Luján de Cuyo de la provincia de Mendoza, Argentina.

Surge a partir de la idea de acondicionar una casa familiar para poder ofrecer a los huéspedes la posibilidad de disfrutar su estadía en la alta montaña.

El pequeño emprendimiento arrancó en 2018 y hoy en día cuenta con 3 habitaciones.

El presente trabajo se realiza con el fin de poder definir las acciones estratégicas que esta organización debe implementar de manera que sean competitivas y sostenibles en el largo plazo.

Para ello, se utiliza principalmente como guía el libro “Dirección Estratégica de Negocios” (2016) por Hugo Ricardo Ocaña.

En primer lugar, se analiza a la organización internamente de manera exhaustiva para poder definir cuál es su valor empresarial actual.

Luego se estudia el sector, a través de las variables de los distintos niveles (clientes, competidores, proveedores, posibles nuevos ingresantes, agentes estatales y no estatales, sustitutos, distribuidores, entre otros) para así poder determinar qué tan atractivo es el sector turístico.

Por último, se determinan cuáles son las estrategias que Rocas del Plata deberá seguir en el futuro para lograr ser competitiva. Para la formulación de las mismas es muy importante el diagnóstico de las etapas anteriores.

Palabras claves: plan de negocios, pyme, propuesta de valor, posada, alojamiento, estrategia competitiva.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:	6
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	8
1- DEFINICIONES	8
a) Turismo	8
b) Posada	8
c) Descanso	8
d) Ocio	8
e) Exclusividad	9
f) Actividades turísticas	9
g) OTA	9
h) Emprendimiento	10
2. EL SERVICIO	12
CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS	15
1- VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA	15
1.1 Valor para el cliente	15
1.2 Valor para la empresa	16
2. IDENTIDAD	18
2.1 Identidad empresaria	18
2.2 La visión	19
2.3 La misión	20
2.4 Cultura empresaria	21
2.4.1 Cultura y su adaptación al cambio.....	22
2.5 Estructura organizacional	23
2.5.1 Diseño organizacional según Mintzberg	25
2.6 Cálculo del factor de individuación.....	25
3. DIFERENCIA	27
3.1 Impulsores de valor para producir diferencias	27
3.2 Cálculo del factor de sofisticación	27
4. EFICIENCIA	30
4.1 El factor de optimización	31
5. VALOR EMPRESARIAL	33

CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	35
1- ANÁLISIS DE LAS VARIALES DEL ENTORNO	35
1.1 Análisis de las variables de nivel 1	36
1.1.1 Clientes	37
1.1.2 Empresa	38
1.1.3 Competencia	40
1.2 Análisis de las variables de nivel 2	43
1.2.1 Proveedores	43
1.2.2 Posibles nuevos ingresantes	43
1.2.3 Productos sustitutos	45
1.2.4 Actores estatales y no estatales	45
1.3 Análisis de las variables de nivel 3	47
1.3.1 Entorno económico	47
1.3.2 Entorno sociocultural	49
1.3.3 Entorno legal	50
1.3.4 Entorno político	51
1.3.5 Entorno tecnológico	52
2- ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	54
2.1 El segmento de la industria	54
2.2 Ciclo de vida de los sectores de negocios	55
CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA	
1- LA EMPRESA Y SU UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	58
2- ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIA	59
2.1 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	60
2.2 Matriz General Electric	63
2.3 Matriz Arthur D. Little (ADL)	63
3- ANÁLISIS DEL SEGMENTO META	64
CAPITULO 5: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	66
5.1 Estrategia de negocios	66
5.2 Estrategia de posicionamiento competitivo	68
5.3 Estrategia de crecimiento	69

5.4 Estrategia organizacional.....	72
5.5 Estrategia funcional	73
CONCLUSIONES FINALES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXO 1	80
ANEXO 2.....	82
ANEXO 3	85
ANEXO 4.....	87

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero en Mendoza, se encuentra en plena etapa de expansión y crecimiento. Si bien la pandemia por la cual estamos atravesando a nivel mundial dejó muy golpeado al sector, poco a poco se está logrando reconstituir.

El turismo es uno de los grandes contribuyentes a la economía en Mendoza, pues es uno de los principales destinos elegidos a nivel mundial. La prestigiosa revista estadounidense TIME, publicó su índice de lugares ideales para recorrer en este año y entre 100 ganadores uno de ellos es argentino: se trata de Mendoza, en el puesto 56. Al dar las razones por las que fue elegida como uno de “Los mejores lugares del mundo de 2021”, la nota explica que se trata de una “tranquila provincia agrícola de la Argentina donde el vino fluye y las comidas al aire libre son imprescindibles”.

Rocas del Plata es un emprendimiento familiar que comenzó en el año 2018. Se trata de una posada, manejada por sus dueñas que buscan brindar calidad y confort en el servicio de alojamiento. Se encuentra ubicada en Potrerillos, destino elegido por muchos turistas. Este dato es alentador y ha permitido llevar a cabo el negocio de manera rentable.

El objetivo general del presente trabajo será crear una propuesta de valor para generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, cuyo alcance será la región del gran Mendoza. Para ello, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales amenazas y oportunidades del entorno, y el sector bajo el cual opera la empresa, para lo cual se aplica el análisis del sector de negocios.
- Diseñar un modelo de negocios para la empresa.
- Determinar planes de acción y estrategias a seguir para lograr una ventaja competitiva.
- Establecer un posicionamiento diferenciado de la empresa.

Para abordar el trabajo se utilizará, principalmente, el modelo sugerido por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016).

En el capítulo número uno, se definen los conceptos básicos en los cuales estará basado el trabajo. Así mismo se realiza una descripción detallada del servicio que ofrece la posada.

En el capítulo número dos, muestra un análisis de las capacidades empresarias, reflejadas bajo el concepto de valor empresario, que se establece mediante los aspectos de identidad, diferencia y eficiencia.

El capítulo número tres, aborda el análisis del sector de negocios en el cuál se desarrolla la empresa. Determina tanto las oportunidades como amenazas que presenta el entorno para así poder conocer que tan atractivo es el sector.

El siguiente capítulo, brinda información sobre la empresa y la posición competitiva en la que se encuentra. Ese análisis, se realiza a partir de herramientas (matrices) como la BCG, General Electric y ADL.

Finalmente, el último capítulo expone temas relativos a la formulación y selección de las estrategias empresarias y planes a seguir.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1. DEFINICIONES:

a. Turismo

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.¹

b. Posada

Una posada es un establecimiento destinado a brindar servicios de alojamiento. En la antigüedad, se trataba de aquellos lugares que, a cambio de dinero, permitían que campesinos, comerciantes o viajeros se alojasen en sus instalaciones.

Hoy en día, ciertos hoteles reciben el nombre de posadas, generalmente cuando son establecimientos pequeños. En este sentido, se trata de edificios con pocas habitaciones y ofrecen servicios básicos. Por lo general, las posadas son negocios atendidos por sus propios dueños, a diferencia de lo que ocurre con los grandes hoteles. Además, suelen estar situadas en lugares alejados de las ciudades.²

c. Descanso

Descanso es el reposo, la quietud o la pausa que se hace en medio del trabajo o de otra actividad. El descanso, por lo tanto, es lo que ayuda a aliviar la fatiga y las dolencias físicas o morales.³

d. Ocio

Podría definirse el ocio como el tiempo de recreación que un individuo puede organizar y utilizar de acuerdo a su propia voluntad. Esto no solo excluye las

¹ Definición según Organización Mundial del Turismo (2005-2007) Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/8-definiciones-para-entender-que-es-el-turismo/>

² Recuperado de: <https://significadoconcepto.com/posada/>

³ Definicion.de: Definición de descanso <https://definicion.de/descanso/>

obligaciones laborales, sino también el tiempo invertido para la satisfacción de necesidades básicas.

Resulta curioso notar que el ocio se ha transformado en una industria colosal que, al mismo tiempo, ofrece trabajo a un número creciente de personas. Vivimos en una época en la que casi todos podemos darnos gustos que, hace tan sólo un par de décadas, estaban reservados a los ricos. La industria del turismo y los vuelos internacionales han visto un crecimiento, especialmente debido a que cada vez más gente puede acceder a ellos.⁴

e. Exclusividad

El término exclusividad alude a algo único o singular, que logra diferenciarse de otras opciones y hace restarles importancia a éstas dado a que las excluye. En el ámbito del marketing existe una ley de la exclusividad, que es una ley clave que tienen muchas empresas o productos para poder ganar clientes. La exclusividad es una característica que utilizan varias empresas como elemento fundamental de sus estrategias en el marketing.⁵

f. Actividades turísticas

Actividades que llevan a cabo los turistas durante el periodo que dura su viaje en un lugar fuera de su espacio habitual, estas se realizan con fines de ocio, diversión, descanso y otros motivos.⁶

Hoy en día se consideran un gran complemento al servicio de alojamiento, que ayuda a mejorar la satisfacción de los clientes que se hospedan en un lugar.

g. OTA

Las Agencias de Viajes Online conocidas como OTA por su definición en inglés (Online Travel Agency) son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes. Este tipo de sitios se pueden basar en comentarios y críticas de destinos turísticos, hoteles y restaurantes como es el caso de TripAdvisor, en la venta de vuelos y hoteles como sucede con despegar.com o en la renta de casas y

⁴ Definicion.de: Definición de ocio <https://definicion.de/ocio/>

⁵ Según la real academia española. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/exclusividad/>

⁶ Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/glosario-de-turismo/>

departamentos de particulares a precios realmente económicos como lo hace Airbnb, incluso pueden ser una combinación de varios servicios.

La mayoría de las OTAs actúan como una red social donde el usuario crea el contenido al aportar experiencias de viajes, imágenes y opiniones de lo que vivieron. Existe otro tipo de portales web que agrupan diferentes sitios de reservas online con la intención de proporcionar al usuario el mejor precio de hoteles o vuelos, como es el caso de Kayak, Trivago o skyscanner.



El proceso de compra en este tipo de sitios ocurre la mayoría de las veces mediante el canal de reservas por internet; es el mismo usuario el que busca la mejor opción al precio que más le convenga.⁷

h. Emprendimiento

Se utiliza el término de emprendimiento para designar a aquel negocio que llevó a cabo y gestiona un individuo por sus propios medios y esfuerzos y es gracias a él, a los beneficios económicos que este le reporta que se mantiene, es decir, quien impulsa, una idea, un emprendimiento no se encontrará trabajando en relación de dependencia sino que será el dueño de su comercio o negocio y quien además de invertir sus recursos asumirá los costos e ingresos totales que del mismo devienen.

Generalmente, el emprendimiento surge como un proyecto personal al cual se le atribuyen esfuerzos para desarrollarlo y muchas veces también suele implicar el sorteo de obstáculos y dificultades para llevarlo a buen puerto.

Mientras tanto, al individuo que se desarrolla en el mencionado emprendimiento se lo conoce popularmente como emprendedor.⁸

⁷ Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>

⁸ Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/negocios/emprendimiento.php>

2. EL SERVICIO:

Una posada es un establecimiento destinado a brindar servicios de alojamiento. Es una de las alternativas que tienen los turistas al momento de elegir cuál es la mejor opción para hospedarse.

Ofrece una opción de alojamiento con mayor exclusividad, confort y calidad que otro tipo de hoteles y departamentos.

Una de las ventajas que ofrece es la ubicación. Rocas del Plata descansa sobre una superficie de 3000 mts ubicada en el corazón de la Villa Potrerillos, en las afueras de la Ciudad de Mendoza, y respaldada con un asombroso fondo de montañas. Esto permite a los huéspedes disfrutar de su estadía en la hermosa naturaleza de la región.



Otra de las características que la hacen única es la exclusividad que se puede percibir a partir de la privacidad y el servicio personalizado que ofrece. El objetivo principal consiste en buscar adelantarse al deseo del cliente, ya que sus gustos, preferencias y expectativas van evolucionando y; por lo tanto, la manera de satisfacerlos no es estática. Para poder llevar a cabo este servicio personalizado, Rocas del Plata se basa en ciertos principios, que le sirven de guía para capacitar al personal. Los mismos son:

- **Ética profesional:** implica crear conciencia de responsabilidad de todos y cada uno de los que forman parte de la empresa, instituto u organización, de modo tal que realicen su oficio o profesión de manera juiciosa y consciente.
- **Actitud de servicio:** implica poseer la convicción de que es un honor servir.
- **Satisfacción del usuario:** Intención de vender satisfacción más que productos.
- **Buen clima laboral:** el buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de la empresa, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes.

Los servicios que ofrece la posada son:

- Seguridad: alarma monitoreada y cámaras de seguridad en todo el predio.
- Check-in 24 hs: la tranquilidad de poder ingresar a su habitación cuando lo desee.
- Lavandería: se ofrece servicio de lavado y planchado para sus prendas.
- Calefacción: disfrute de la calidez de los ambientes.
- WI-FI: servicio gratuito en toda la posada.
- Cava: sector único para su evento empresarial.

La limpieza es la marca de la excelencia, las impresiones positivas del cliente aumentan si la percibe. Es por esto que en la posada se hace mucho énfasis sobre garantizarla a la perfección, siendo especialmente detallista en el servicio al cuarto y espacios comunes.

Cuenta con tan sólo tres habitaciones que poseen el confort de un hotel de lujo. El desayuno diario, la cortesía de apertura de camas por la tarde y todos los servicios de conserjería están incluidos en la tarifa. Las mismas poseen: cofre de seguridad, wifi, frigo bar, amenidades, tv led 40 pulgadas, tv satelital y cama extra grande.



Otro de los servicios que brinda la posada es la cena. Es muy importante la calidad de la oferta gastronómica, por eso se debe cuidar la elaboración de alimentos y bebidas, la variedad de las mismas y la elección de su presentación. Para garantizar este servicio de primera calidad, Rocas del Plata capacita a su personal para ofrecer los platos en el momento, con la cocción y la presentación adecuada. Es uno de los aspectos que más les gusta y disfrutan los huéspedes.

Algunos de los platos que ofrecen son:



Pastas con salsa de tomate casera y hierbas aromáticas



Picada de campo



Salmón con verduritas a la plancha



Bife de novillo a la caja de hierro



Ensalada con verduras de estación



Flan de huevo de la casa

Las experiencias, sensaciones, impresiones, sueños, son hoy cruciales para los clientes, de manera que cuando se ofrece los servicios hay que enfocarlos hacia ellos y lograr que se sientan como en su casa. Es por este motivo que Rocas del Plata comparte con los huéspedes la magia de la Argentina, brindando calidez y trato especial para asegurarle la mejor experiencia de la zona. Asimismo, la impronta personal que le dan sus dueños al atenderlo, deja fascinado a los visitantes.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de las capacidades empresarias que posee la organización, lo cual comprende tres conceptos básicos: identidad, diferencia y eficiencia.

Una vez aplicados estos conceptos de manera práctica, se podrá conocer cuál es su valor empresarial.

1. VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA:

Las empresas deben procurar desarrollar una ventaja competitiva y para ello deben sostener un comportamiento diferencial. Esa diferencia competitiva radica, en primer lugar, en el logro de una identidad.

La empresa debe desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir su propia totalidad estructural competitiva.

La *identidad* surge del seno de la propia empresa en tanto “ser” y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva; por ejemplo, la marca.

La *diferencia* genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro. Este tipo de valor es subjetivo y es asignado por el comprador.

Conocimiento y saber son las bases de las nuevas formas competitivas. Ambas se traducen en el valor que la empresa pueda crear para atraer al cliente quien, a su vez, posee su propia percepción de valor con relación a sus demandas insatisfechas. Es el valor el elemento vincular o mediador entre empresa y cliente, entre producto y cliente.

El valor puede analizarse desde dos puntos de vista, desde la perspectiva del cliente y la de la empresa. Si los mismos convergen en un punto común la ventaja competitiva será superior.

$$VC = VE$$

1.1 Valor para el cliente:

El cliente estructura su propio sistema de valores asociado a los productos, por lo tanto, el valor para el cliente es absolutamente subjetivo. El mismo responde a un conjunto de

percepciones y preferencias relacionadas con lo que él considera como “valioso” para satisfacer sus deseos.

Para el cliente “lo deseable es valioso” entonces si el cliente desea un producto, significa que para él tiene valor y, por lo tanto, estará dispuesto a pagar un precio determinado por ese producto.

La marca es la nominación de un producto que le señala al cliente el beneficio genérico del mismo más el conjunto de atributos específicos que definen su calidad. El cliente no le asigna “valor” al producto en sí sino a la marca que lo representa.

La ecuación de Valor para el Cliente queda de esta manera:

$$VC = \text{Marca} - \text{Precio}$$

1.2 Valor para la empresa:

El valor para la empresa es totalmente objetivo. La empresa crea valor en un sentido estrictamente económico financiero.

La empresa genera un valor para el cliente. Cuanta más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la misma.

Se considera al valor para la empresa como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Luego, si el valor total generado por las actividades supera al costo por generar dicho valor, entonces la empresa habrá logrado un “margen de utilidad” (Porter, 1985).

Aquí, al valor generado por la empresa (V_e), se lo considerará como:

$$V_e = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$$

La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector.

La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cuali y cuantitativos, pero siempre objetivos.

El costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación producida donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente llamado el “factor de sofisticación” (fs) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante el “factor de optimización” (fo), la ecuación anterior queda definida de esta manera:

$$Ve = fs - fo$$

La ventaja competitiva empresarial se produce por la conjunción de tres variables. La diferenciación derivada de un “saber qué estrategia” es la más adecuada para competir en el negocio. La eficiencia, medida en términos de costos, deriva del “saber cómo hacer gestión de la estrategia”. A estas dos variables se agrega el “saber ser estratega” que se orienta a la conformación de una identidad única.

Por lo tanto, la ecuación del valor empresario debería ser:

$$Ve = \text{Identidad} * (\text{Diferencia} - \text{Eficiencia})$$

La identidad será determinada a través del “factor de individuación” (fi). Finalmente, la ecuación de Ve queda expresada de esta forma:

$$Ve = fi * (fs - fo)$$

Esta situación implica que, en términos competitivos, la identidad puede estar orientada exclusivamente a la diferencia; en otro caso orientada al costo y, en una tercera alternativa, se podrá orientar a la relación diferencia/costo.

Si para el cliente (valor cliente) lo “deseable es valioso”, para la empresa (valor empresario) lo “valioso es deseable”. La empresa debe crear un tipo de valor que sea deseable para el cliente. Es decir, que una empresa logra una ventaja competitiva cuando el valor que genera iguala al valor para el cliente.

$$Ve = Vc$$

2. IDENTIDAD

2.1 Identidad empresaria:

“Identidad: aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo lo igual a sí mismo; no hay otro igual” Ocaña (2016)

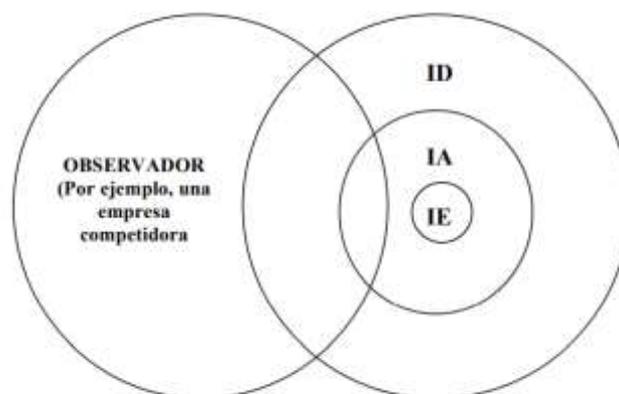
La generación de la misma comienza con la visión empresaria. Es decir, es el empresario estratega quien comienza, de manera subjetiva, a darle los rasgos esenciales de la identidad.

Existen tres tipos de identidad:

- Identidad esencial: es el “ser en sí”, no posee atributos ni cualidades, solo es intuible.
- Identidad accidental: es el “ser fuera de sí”, señala atributos y cualidades (la marca, calidad del producto, estructura, canales de distribución). Puede ser creada, adaptada o modificada según los requerimientos.
- Identidad dinámica: se describe como “el ser para sí” es un tipo de movimiento endógeno a la empresa, dado por el e/e, la gerencia, las personas y las relaciones entre éstos, cuya finalidad es la construcción de la identidad esencial.

En el mundo de los negocios, donde los productos tienden a parecerse entre sí, la verdadera ventaja competitiva superior se encuentra en la identidad; ya que, en ella se localizan los atributos inimitables.

La verdadera ventaja competitiva se alcanzará siempre y cuando la identidad haya sido claramente identificada, fijada e incorporada en cada miembro de la organización a través de la cultura organizacional.



IE: Identidad Esencial; IA: Identidad Accidental; ID: identidad Dinámica.

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

2.2 La Visión: el comienzo de la construcción de la identidad empresarial

Hugo Ocaña (2016), define a la visión como “una cualidad y actitud que posee el empresario/estratega para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios)”.

La construcción de la identidad empresarial comienza en la visión empresarial; es decir, la que posee el empresario/estratega de su negocio, ahí yace la identidad empresarial en forma de identidad esencial.

La identidad empresarial se construye a partir de cinco partes fundamentales de una pirámide: el conjunto de valores y creencias, el sistema ideológico, la moral organizacional, las políticas empresarias y por último la ética empresarial.

En función de cómo se desarrolla la pirámide identitaria de la organización, se pueden establecer las características de la visión empresarial de acuerdo a este criterio.

Para ello se realizó un cuestionario de 27 preguntas (extraído del libro “Dirección estratégica de negocios”) a la dueña de la organización para poder concluir cuál es la visión que actualmente tiene el negocio. El mismo se encuentra en la sección “Anexo 1”

Se utilizó la siguiente escala y tipificación:

De 0 a 0,40	→	Visión difusa
De 0,41 a 0,60	→	Visión compleja
De 0,61 a 0,80	→	Visión simple
De 0,81 a 1	→	Visión concentrada

Resultado: $18,75 / 27 = 0,694$

El resultado obtenido demuestra que Rocas del Plata posee una **visión simple**. La misma se caracteriza por tener un sistema de valores y creencias conformado por pocos factores, pero los mismos son sólidos, homogéneos, coherentes y simples. Asimismo, posee una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación al CLIENTE). Cuenta con una conducta moral clara, que es fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas, son claras y precisas, pero no explícitas. Finalmente tiene una ética empresarial visible y aplicable, que no deja lugar a dudas.

2.3 La Misión: definiendo el negocio

Según Ocaña (2016) la misión es *“la tarea que se encomienda al e/e para que sus negocios sean exitosos”*.

Se focaliza en la actividad específica del o de los negocios; por lo tanto, van a haber tantas misiones como negocios encare la organización.

Definir el negocio = Definir la misión

Hay cinco variables que definen a la misión. Cuatro de ellas son incontrolables:

- Producto/servicio: establecimiento destinado a brindar servicios de alojamiento de alta categoría en la alta montaña.
- Cliente: personas adultas que deseen disfrutar de la calidez y de un trato especial en su estadía.
- Ámbito geográfico: descansa sobre una superficie de 3000 mts ubicada en el corazón de la Villa Potrerillos.
- Competencia: alojamientos que brinden servicios de alta categoría en Potrerillos como el Hotel de Potrerillos, Posada del Blanco, el Carmelo.

Y una de ellas, la ventaja competitiva superior, es controlable ya que, la organización tiene la capacidad de generarla. Cuánto más valor empresarial (Ve) pueden generar las empresas que compiten en un sector, mayor será la rivalidad competitiva del negocio.

La misión se define inicialmente por el cliente y en segundo lugar por el producto; por lo tanto, podemos afirmar que el producto es una función del cliente.

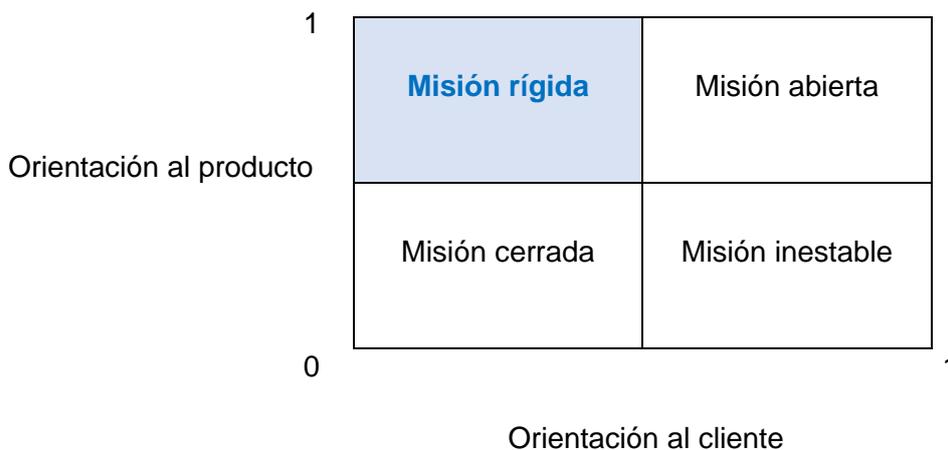
Para poder determinar cuál es la misión actual de Rocas del Plata, al igual que con la visión, se realiza una serie de preguntas (extraídas del libro *“Dirección estratégica de negocios”*) a la propietaria para poder saber si su negocio se encuentra con una mayor orientación hacia el producto, hacia el cliente, hacia ambos o hacia ninguno. Ver cuestionario en “Anexo 2”. Se utilizó la siguiente escala y tipificación:

De 0 a 0,40	→	Misión cerrada
De 0,41 a 0,60	→	Misión inestable
De 0,61 a 0,80	→	Misión rígida
De 0,81 a 1	→	Misión abierta

Resultado: $24,4 / 40 = 0,61$

El resultado que arrojó el cuestionario demuestra que la organización posee una **misión rígida**; es decir, concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda. Es típica de aquellas empresas que están enfocadas en la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes.

Este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo o no existen productos sustitutos ni complementarios.



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

2.4 Cultura empresarial:

La EIPE (Escuela internacional de profesionales y empresas) define a la cultura empresarial como “*el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización.*”⁹ Es la manera en la que una empresa se comporta día a día”⁹

Las empresas se ven influidas por dos tipos de cultura:

- Cultura contextual o externa: debe ser considerada a nivel del país que se trate y en ese marco de referencia se pueden distinguir tres sectores que la componen
 - ✓ Industria o sector de negocios: en este caso, hotelería y turismo
 - ✓ Valores sociales: responsabilidad, respeto, cuidado del medio ambiente, no se puede fumar dentro del establecimiento.

⁹ Recuperado de: <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>

- ✓ Grupos organizados: en el caso de la posada serian la municipalidad de Luján, departamento de irrigación, ministerio de cultura y turismo.
- OCultura interna: es concebida como una red de relaciones afectada por
 - ✓ Factores tangibles: servicio que se le presta a los huéspedes, calidad y precio de la estadía, relación con los proveedores, entre otros.
 - ✓ Factores intangibles: visión y misión definida por la fundadora de la posada.

Si se toma como parámetro la medida en la cual una organización puede adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones estratégicas, se podría clasificar a la cultura organizacional como fuerte o débil.

En el caso de Rocas del Plata, se podría decir que posee una cultura fuerte ya que, está firmemente orientada a la calidad, utiliza la creatividad de sus dueños para mejorar permanentemente el servicio y apuesta al trabajo en equipo para lograr la eficiencia.

2.4.1 Cultura empresaria y su adaptación al cambio

Hoy en día el sector turístico es muy cambiante, debido a las variaciones en los gustos y preferencias de los clientes al momento de elegir donde desearían hospedarse y bajo qué requisitos. Es por esto, que todas las empresas involucradas en el sector, se ven obligadas a adaptarse a los cambios que van transcurriendo y a plantear nuevas estrategias para poder hacerle frente de manera exitosa.

Una nueva estrategia requiere de una transformación en el tipo de cultura organizacional débil a una fuerte, imponiendo un nuevo tipo de desempeño cultural.

Por desempeño cultural se entiende “...como la capacidad para asimilar visiones empresariales complicadas y refinadas. También se refiere al período necesario para asimilar una visión nueva” (Van del Erve, 1993). Es decir, que nos permita direccionar la marcha del negocio a nuevos objetivos.

Para poder formular propuestas de desempeño cultural que permitan realizar los cambios requeridos por la nueva estrategia, se aplica la matriz del libro “*Dirección estratégica de negocios*” sobre la cultura organizacional frente al cambio.

Al igual que antes, se realiza un cuestionario que se encuentra en “Anexo 3” para poder diagnosticar la cultura organizacional.

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	→	Cultura rezagada
De 0,41 a 0,60	→	Cultura seguidora
De 0,61 a 0,80	→	Cultura anticipadora
De 0,81 a 1	→	Cultura innovadora

Resultado: 14 / 30 = **0,466**

El resultado arrojado demuestra que la posada posee una **cultura seguidora**; es decir, que su identidad tiene una alta orientación hacia la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean estos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.

Identidad orientada a la diferencia	Alta	Cultura anticipadora Anticipación al cambio	Cultura iniciadora Provocadores del cambio	
	Baja	Cultura rezagada Resistencia al cambio	Cultura seguidora Acompañamiento del cambio	
		Aceptable	Identidad orientada a la eficiencia	Alta

2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional junto a los otros tres componentes mencionados (visión, misión y cultura) conforman la identidad empresarial.

Teniendo en cuenta y siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cual es la visión empresarial, la misión de negocios y la cultura adecuada para producir los procesos de transformación, resta por definir cuál es la estructura necesaria para sostener los cambios; es decir, para llevar adelante las estrategias.

Considerando los demás factores que condicionan a una organización, la estructura adquiere ciertas características que permitirán definir cuál es el tipo dominante y qué rasgos la caracterizan.

Según la capacidad que posea la organización para reconfigurar su estructura en función de las variaciones contextuales y las variaciones internas, determina la forma en la que la misma se adapta al cambio.

Luego de realizar el cuestionario correspondiente, ver en "Anexo 4", se obtuvo como resultado una **estructura conservadora**, en la cual el énfasis de la identidad está puesto

en la eficiencia. Generalmente se caracterizan por tener parámetros organizacionales (funciones, departamentalización, autoridad, tareas) en equilibrio. También poseen una inexistencia de contradicciones importantes entre los miembros de la organización. En cuanto a la rigidez de las planificaciones, se considera que no inhibe o restringe las iniciativas individuales. Además, se asume que la incertidumbre es propia del contexto; mientras que, los elementos constitutivos de la organización deben responder a los comportamientos previsibles en la planificación. Y finalmente, en los cambios referidos al negocio, este tipo de estructuras no modifican su configuración excepto que haya un cambio de estrategia.

La escala y tipificación utilizada fue la siguiente:

De 0 a 0,40	→	Estructura burocrática
De 0,41 a 0,60	→	Estructura conservadora
De 0,61 a 0,80	→	Estructura flexible
De 0,81 a 1	→	Estructura innovadora

Resultado: $10,4 / 18 = 0,577$

Identidad orientada a la diferencia	Alta	Estructura flexible (Anticipadora del cambio)	Estructura innovadora (Provocadora del cambio)
	Baja	Estructura burocrática (Resistencia al cambio)	Estructura conservadora (Acompaña al cambio)
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Se puede notar que hay una importante consistencia de la estructura conservadora con la cultura seguidora. Ambas acompañan al cambio.

2.5.1 Diseño organizacional según Mintzberg

Henry Mintzberg propone distintos tipos de “configuraciones”. Cada configuración es un tipo puro o una combinación consistente de los parámetros situacionales y de diseño. Se clasifican en: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

Es importante tener en cuenta que, ninguna estructura coincide perfectamente con ninguna configuración, pero algunas se acercan notablemente. También puede suceder que una organización posea características de dos configuraciones, en este caso, estaríamos en presencia de una estructura “hibrida”.

Luego de analizar las configuraciones que propone Henry Mintzberg, se puede concluir que Rocas del Plata posee una **estructura simple**, ya que es una organización joven, pequeña y simple. Su mecanismo coordinador principal es la supervisión directa, pues todas las decisiones están centralizadas en manos de su fundadora. Poco de su comportamiento está formalizado y hace uso mínimo del planeamiento. En cuanto a la comunicación, fluye informalmente en su estructura.

2.6 Cálculo del factor de individuación (Fi) de la empresa

Luego de haber realizado un análisis de cada uno de los componentes de la identidad empresarial, se debe proceder a calcular el factor de individuación de la empresa. El mismo, debe interpretarse como un elemento numérico que señala los atributos propios de la empresa a través de una expresión numérica.

El factor de individuación es una medida no financiera enfocado a las actividades que producen valor en términos de identidad.

La estimación se efectúa de la siguiente manera:

Identidad = (Visión + Misión + Cultura + Estructura)

$$Fi = \{(iV + iM + iC + iE)\} / 4$$

Es decir que, mediante la ponderación de los elementos calculados anteriormente, encontraremos el grado de identidad que posee la organización en cuestión.

- Visión: 0,694
- Misión: 0,61

- Cultura: 0,466
- Estructura: 0,577

Se puede notar que tanto la visión, misión y estructura constituyen una fortaleza para la empresa ya que, su valor es mayor a 0.50 siendo la visión la variable que mayor valor aporta.

Por otro lado, la cultura se considera una debilidad pues, su valor está por debajo del 0.50. Como consecuencia, la posada debe enfocarse en esa variable para tratar de que tenga el menor impacto negativo sobre sus estrategias.

Luego el factor de individuación arroja el siguiente resultado:

$$F_i = \{(2,347)\} / 4 = 0,586$$

Como se puede ver, el resultado obtenido se encuentra por encima de 0,50; por lo tanto, es considerado una **fortaleza leve** porque es muy cercano al 0,50.

Junto con otros factores (sofisticación y optimización) se determinará en un paso más adelante lo que se determina como Valor Empresarial (Ve).

3. DIFERENCIA

Según Ocaña (2016) la “*diferencia*” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial. Consiste en el “saber qué hacer”. Es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro.

Para que una empresa logre la diferencia, es necesario que trabaje sobre cuatro elementos: adaptación, innovación, coordinación y mejora de las actividades del proceso; lo cual, debe verse reflejado en el producto/servicio final.

3.1 Impulsores de valor para producir diferencias

Los impulsores de valor deben generar diferencias que se puedan implementar en las diferentes actividades que realiza la organización. Ellos son:

- Innovación: cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas. En cada actividad siempre está la posibilidad de introducir una innovación.
- Mejoras: significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Es recomendable mejorar aquellas actividades que se consideran críticas y/o sobre las cuales existan indicadores que permitan evaluar esas mejoras.
- Coordinación: disponer en forma ordenada los procesos entre sí, y las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia el logro de la generación de diferencias como valor.
- Adaptación: debe ser entendida con relación a los cambios que se producen en los clientes, sean estos internos o externos.

3.2 Cálculo del factor de sofisticación (fs)

La palabra “sofisticación” será utilizada para señalar el grado de diferencias asociadas a procesos y productos.

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial. Es un factor no financiero al igual que el factor de individuación. Para estimar la diferencia a través del factor de sofisticación se debe comenzar haciendo un “mapeo” de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios de la empresa.

	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Se incorporó un calendario electrónico para la gestión de reservas	Se establecieron mejoras en las tareas a realizar en cada puesto de trabajo; por ejemplo, una de las personas es la encargada de toda la gestión de reservas y otra, tramita los mantenimientos necesarios para brindar el servicio a la perfección	Se establece paso por paso las tareas que debe realizar el personal para brindar un buen servicio a los clientes	La organización no cuenta con programas sistemáticos que determine la demanda de los clientes
ADQUISICIONES	No se han realizado innovaciones significativas en las adquisiciones	Se incorporó una planilla de stock que permite saber el momento preciso en el cual se deben realizar las compras de los faltantes	Fomenta una excelente relación con su principal proveedor (lavadero), quien le permite a la posada ofrecer su servicio de blanco a la perfección	Se analiza cuáles son los platos más requeridos por los huéspedes antes de adquirir los insumos
TRANSFORMACIONES	Se incorporó y capacitó al nuevo personal 3 meses antes del comienzo de la temporada	Se realizaron mejoras en la distribución de almacenes de alimentos y de la ropa de cama	Existe una comunicación permanente entre la administración general y la persona encargada de gestionar las reservas	Se tiene en cuenta la información que reporta el área de marketing para adaptarse a la demanda de los clientes
	No se han introducido innovaciones	Se aumentó el uso de redes sociales para impulsar el turismo interno. También se	Al ser una organización pequeña existe una fuerte coordinación	Se tienen en cuenta los comentarios que hacen los clientes en las páginas y en las

	INNOVACIONES	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN	VALOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,50	0,40	0,70	0	0,4
ADQUISICIONES	0	0,50	0,80	0,40	0,425
TRANSFORMACIONES	0,90	0,40	0,60	0,70	0,65
MARKETING	0	0,90	0,70	0,80	0,6
	0,35	0,55	0,7	0,475	0,518

Luego de haber realizado el “mapeo”, se otorga una puntuación en una escala del cero al uno, para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor.

El valor del factor de sofisticación (fs): **0,518** indica que las actividades de valor de la empresa están generando diferencias por encima del promedio.

La lectura de los valores de las filas indica que la Administración General es la que menos diferencias genera (0,40); mientras que, Transformaciones es la que más diferencias genera (0,65) muy seguida por el área de marketing.

En cuanto a los valores de las columnas, se observa que la posada posee un bajo nivel de innovación (debilidad) y un gran potencial para la coordinación (fortaleza).

Teniendo en cuenta este análisis realizado, Rocas del Plata debería mantener el nivel de coordinación en todas las áreas ya que, es la principal fortaleza que posee. Así mismo, debería poner mayor énfasis en la administración general para así poder aumentar las diferencias generadas por esa actividad de valor.

4. EFICIENCIA

La eficiencia junto con la identidad y la diferencia, determinan la capacidad que tiene la empresa para generar una ventaja competitiva superior.

Según Ocaña (2016) la “*eficiencia*” es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica). Se trata del “cómo hacer”. La misma se mide a partir del factor de optimización (fo).

El factor de optimización sirve para verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia; es decir:

$(fs - fo) > 0$	→	la diferencia es aceptada
$(fs - fo) = 0$	→	la diferencia puede o no ser aceptada
$(fs - fo) < 0$	→	la diferencia es rechazada

Existen 2 categorías de costos:

- Costos estructurales: están relacionados básicamente con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor. La contabilidad tradicional se ocupa de este tipo de costos.
- Costos de ejecución: dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles. Incluyen los procedimientos por los cuales las personas realizan sus tareas de adquisición y transformación de insumos.

Para poder realizar un análisis de la eficiencia como generadora de valor, el tratamiento de los costos debe estar basado en las actividades que desarrolla la empresa. Las unidades de medida y control que se utilizan para determinar la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias se denominan “impulsores de costos”.

Los impulsores de costos están asociados a las personas (lo que ellos hacen), los procesos (la forma cómo lo hacen) y a los recursos (con qué lo hacen).

4.1 El factor de optimización (FO)

Como se mencionó previamente, la eficiencia se mide a través del “FO”. El mismo se obtiene a partir del análisis de los recursos; es decir, que los recursos disponibles y su utilización son los que determinan la eficiencia económica de una actividad de valor.

Para estimar el factor de optimización primero, se debe desagregar el proceso de negocio en actividades de valor. En segundo lugar, se debe determinar para cada actividad cuál es la medida de valor, en término de costos, para señalar un desempeño eficiente aceptable.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS PERSONALES	EJECUCIONALES PROCESOS
ADM GENERAL Indicador: costos asociados a la cultura empresarial	BAJOS	MEDIOS	BAJOS
ADQUISICIONES Indicador: costos asociados a la tramitación de pedidos de compras	BAJOS	BAJOS	BAJOS
TRANSFORMACIONES Indicador: costos asociados a la cantidad y calidad de servicio en un tiempo dado	MEDIOS	ALTOS	MEDIO ALTO
MARKETING Indicador: costos asociados con los ingresos por ventas	BAJOS	BAJOS	BAJOS

ADMINISTRACIÓN GENERAL: dado que la posada presenta una cultura seguidora, tiende a disminuir los costos en búsqueda de eficiencia, coordinación y optimización. Sin embargo, los dueños todavía no tienen tanta experiencia en cuanto a la administración.

ADQUISICIONES: en el caso de Rocas del Plata, son las dueñas quienes se encargan del proceso de adquisición; por lo tanto, se han esforzado en desarrollar una excelente relación con sus proveedores y de esta forma optimizan el proceso.

TRANSFORMACIONES: se considera la actividad que mayores costos tiene ya que, se invirtió en contratar y capacitar al personal para garantizar que tenga las habilidades necesarias para brindar el servicio a la perfección.

MARKETING: esta actividad es realizada por una de las dueñas de la empresa, lo cual se refleja en la demanda. Los clientes valoran ser atendidos por los dueños del establecimiento al preguntar por el servicio, lo cual facilita y optimiza el proceso de venta.

Teniendo en cuenta esta información se puede concluir que:

ACTIVIDAD	COSTOS		COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
	ESTRUCTURALES	PERSONAS	PROCESOS		
ADM GENERAL	0,20	0,50	0,30	0,33	
ADQUISICIONES	0,30	0,10	0,20	0,20	
TRANSFORMACIONES	0,50	0,80	0,60	0,63	
MARKETING	0,20	0,20	0,20	0,20	
	0,3	0,4	0,325	0,34	

El resultado final $fo = 0,34$ señala que las actividades de valor se están realizando de una manera eficiente, lo que se convierte en una fortaleza para la empresa.

La lectura de los valores de las filas demuestra que la actividad que mayor costo genera es la de transformaciones ya que, es la base de la empresa y por lo tanto en lo que más se invierte.

En cuanto a las columnas, se puede concluir que los costos ejecucionales (personas) son los predominan, sin ser una gran diferencia con los demás costos.

Si bien Rocas del Plata posee una alta orientación hacia la eficiencia, debe esforzarse por reducir los costos en las transformaciones, sin dejar de lado la importancia de seguir generando diferencias con el fin de aumentar el valor empresarial.

5. VALOR EMPRESARIAL

Como ya se mencionó anteriormente, la fórmula para estimar el valor empresarial surge de los factores de Individuación (fi), de sofisticación (fs) y de optimización (fo).

$$Ve = fi * (fs - fo)$$

Se utiliza una escala donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para el Valor Empresario (Ve) y cero (0) el peor valor para el mismo concepto, la misma sería aplicable para el factor de individuación (fi) y para el factor de sofisticación (fs). En el caso del factor de optimización (fo) la escala es a la inversa, el mejor valor de los costos es cuando el mismo se aproxima a 0 (cero) y el peor, cuando se aproxima a 1 (uno).

La posición ideal para la empresa sería cuando:

$$Ve = 1 * (1 - 0)$$

$$Ve = 1$$

Por lo tanto:

$Ve = 1$ —> la empresa se encuentra en el ideal de generación de valor.

$Ve < 1$ y > 0 —> la empresa se encuentra en buena posición para generar valor teniendo aún posibilidades de mejorarlo.

$Ve < 0$ —> el resultado es negativo con lo cual se requiere una revisión de las estimaciones efectuadas, o bien la revisión de los valores de los factores intervinientes.

En el caso de Rocas del Plata, la ecuación luego de haber calculado cada uno de los factores quedaría de la siguiente manera:

$$Ve = 0,586 * (0,5375 - 0,34)$$

$$Ve = 0,1157$$

Si bien el valor empresarial es mayor a cero, aún sigue siendo bajo; existiendo grandes posibilidades de mejora.

Conclusiones:

Se puede concluir que los resultados de los factores que conforman la fórmula del valor empresarial son:

- Factor de individuación: 0.586 resultado que demuestra que la identidad de la empresa es una fortaleza, pudiendo así, desarrollar una ventaja competitiva superior por ser el mismo mayor a 0.5
- Factor de optimización: 0.34 resultado que señala que, en términos de costos, el valor empresario es alto por ser menor a 0.5
- Factor de diferenciación: 0.5375 resultado que muestra que las actividades de valor de la empresa, generan diferencias por ser mayor a 0.5

Analizando cada componente de la fórmula del valor empresarial, se puede concluir que la identidad empresarial (medida por el factor de individuación) es la variable que mayor valor genera.

Por otra parte, la diferencia entre el factor de sofisticación y el de optimización es positiva, lo cual significa que el costo que la Posada asume por las diferencias que ofrece es aceptable. De igual manera, se podría aumentar esa diferencia ya sea incrementando el FS (introduciendo mejoras, innovaciones, coordinación o adaptación en las actividades de valor) o bien disminuyendo el FO (optimizando la utilización de los recursos).

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

En el siguiente capítulo, se realizará un estudio del contexto para luego posicionar a la empresa. En el mismo se conocerán cuáles son las fortalezas y debilidades del sector de negocios donde se encuentra la organización, lo cual va a permitir detectar el grado de competitividad y consecuentemente, el atractivo para desarrollar negocios.

El estudio del sector de negocios sirve no sólo para detectar las condiciones favorables y desfavorables del mismo, sino también para establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que lo componen, pudiendo así la empresa planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

Hay tres niveles de variable: primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las de primer nivel son las que un poseen un impacto directo y de mayor importancia.

1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO

- Variables de nivel 1: clientes, empresa bajo análisis, competencia
- Variables de nivel 2: proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores, actores estatales y no estatales
- Variables de nivel 3: económicas, legales, políticas, demográficas, tecnológicas, otras de 3º nivel

Para poder realizar el análisis de las mismas, se verifican las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan con la siguiente clasificación:

- ✓ Gran amenaza: valor 1
- ✓ Leve amenaza: valor 2
- ✓ Leve oportunidad: valor 4
- ✓ Gran oportunidad: valor 5

Finalmente, se procede a realizar un promedio simple entre los tres niveles de variables considerados para llegar a la siguiente conclusión:

Valor final > 3	→	sector favorable
Valor final = 3	→	sector equilibrado
Valor final < 3	→	sector desfavorable

1.1 Análisis de las variables de nivel 1

1.1.1 Cientes:

a) Actuales: son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada; es decir los “fidelizados”.

Cientes – Demanda:

- TAMAÑO DE MERCADO: es pequeño, ya que los clientes dispuestos a pagar por el servicio son tanto nacionales como extranjeros. Posee una gran demanda sobre todo en temporada “alta” (verano e invierno). Sin embargo, la capacidad que tiene la posada para cubrirla en términos de oferta es media-baja, pues posee solo tres habitaciones.
- CRECIMIENTO DEL MERCADO: es alto ya que, si bien el mismo posee picos estacionales en pleno verano e invierno, existe una demanda constante todo el año.
- ELASTICIDAD DE LA DEMANDA: posee una demanda elástica, porque a medida que aumentan las ventas (en temporada alta) los precios también aumentan, en relación a la temporada baja en donde las ventas decrecen significativamente.
- PROPENSIÓN AL CONSUMO: la propensión al consumo es media, ya que no se trata de un servicio de primera necesidad.
- PODER ADQUISITIVO: los clientes poseen un poder adquisitivo medio y alto, ya que se trata de una posada 5 estrellas.

Cientes – Empresa:

- RELACIÓN ENTRE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES: la participación de mercado que posee la empresa es alta, debido a que hay pocos competidores directos en el mercado.

- **COSTO DE CAMBIO A LA COMPETENCIA DE LOS CLIENTES:** es medio ya que, hay muy pocos establecimientos por la zona que ofrecen el mismo tipo nivel de servicio.
- **DEMANDA DE SERVICIOS:** muy alta, pues los clientes que buscan este tipo de alojamiento, exigen un determinado confort que se garantiza con los servicios agregados; por ejemplo, la cena.
- **DEMANDA DE CONDICIONES DE LOS CLIENTES PARA MANTENER LA FIDELIZACIÓN:** es alta pues, los clientes que se alojan en la posada demandan que esté su dueño, que se les garantice cierta calidez y algunas veces financiación.
- **CONDICIÓN DE VALOR CLIENTE (VC):** se considera elevado, debido a el grado de exigencia y de expectativas por parte de los clientes, al tratarse de un alojamiento de lujo.
- **CERCANÍA GEOGRÁFICA:** el valor que tiene esta variable para el cliente es alta. En el caso de la posada, la ubicación geográfica de la misma es estratégica (favorable), ya que se encuentra cerca del embalse Potrerillos y de otras actividades turísticas.
- **HÁBITOS DE COMPRA:** los mismos cambian conforme a la época del año. En temporada alta la demanda del servicio crece considerablemente; mientras que, en los demás meses del año se puede observar una caída en las ventas.
- **SENSIBILIDAD A LA MARCA:** es alta porque los clientes son altamente sensibles a la agregación de atributos diferenciales; entre ellos, la exclusividad de tener pocas habitaciones, el servicio personalizado tanto en los horarios de las comidas como en el alojamiento en general.
- **SENSIBILIDAD A LOS CRITERIOS DE SEÑALAMIENTO:** los estímulos comerciales provenientes de la comunicación, especialmente la publicidad, son muy importantes para la posada ya que, gracias a los mismos los clientes conocen y despiertan un interés por el establecimiento; por lo tanto, la sensibilidad es alta. Hoy en día Rocas del Plata utiliza redes sociales y páginas como Booking para lograr esta difusión.

- b) Potenciales: son aquellos que pudiéndole comprar regularmente a la empresa, no lo hacen.

Cientes – Competencia:

- TAMAÑO DE LOS CLIENTES POTENCIALES: si bien no existe una gran cantidad de competidores por la zona en donde se encuentra localizada la posada, existe un mercado (empresas para realizar reuniones corporativas) al que todavía no ha podido cubrir; por lo tanto, se puede concluir que el tamaño es medio.
- COSTO DE CAMBIO DE LOS CLIENTES DE LA COMPETENCIA HACIA LA EMPRESA ANALIZADA: es medio ya que, si bien no hay mucha competencia, los precios y los servicios que se ofrecen son similares.
- GRADO DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES CON LA COMPETENCIA: se podría decir que es medio-bajo porque los clientes que consumen este tipo de servicio, se encuentran permanentemente buscando nuevas experiencias y confort.
- FIDELIZACIÓN POR DIFERENCIAS: los clientes buscan un alojamiento que mantenga en el tiempo la calidad y los servicios agregados que ofrece. Por lo tanto, es muy importante que los establecimientos se esfuercen en mantener lo que prometen a sus clientes y ofrecerles permanentemente diferencias, para garantizar la fidelidad por parte de los mismos. Se puede concluir entonces que la fidelización es media-alta.

1.1.2 Empresa:

- a) Empresas – Clientes actuales:

- NÚMERO DE INTERMEDIARIOS DENTRO DEL CANAL: en el caso de la posada, los únicos intermediarios son Booking y Expedia. El resto de las ventas se realizan por medio de propia página web. Esta situación, no se considera una desventaja ya que, la posada tiene solo tres habitaciones y esos medios son suficientes para poder mantenerla completa.
- COSTO DE CAMBIO DE INTERMEDIARIOS: es bajo porque hoy en día existen muchas agencias de viaje on-line (OTA) que brindan el mismo tipo de servicio.

- **CONTRIBUCIÓN A LA EFICIENCIA EN LA COMERCIALIZACIÓN:** la contribución de las OTA es realmente alta ya que, gracias a su trayectoria y prestigio los clientes realizan sus reservas por ese medio. Al utilizar ese intermediario, el usuario tiene garantizado que su reserva va a ser efectiva. Además, contribuyen debido a su gran cobertura geográfica, permitiendo a la posada captar no solo al mercado local si no también al extranjero.
- **IMPORTANCIA DEL COSTO DE INTERMEDACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS TOTALES DEL FABRICANTE:** el costo de intermediación que tiene la posada es relativamente bajo porque tanto Booking como Expedia cobran su comisión (15%) sólo cuando un cliente realiza una reserva por ese medio; es decir, que en caso de que todas las reservas se realicen a través de la página web de la posada, el costo es nulo.

b) Empresas – Clientes – Competencia:

- **NÚMERO DE COMPETIDORES IMPORTANTES:** es medio-bajo ya que, en Potrerillos son pocos los establecimientos que ofrecen el mismo nivel de servicio; por lo tanto, esta situación favorece a la posada aumentando su rentabilidad.
- **HOMOGENEIDAD DE LAS EMPRESAS:** es relativamente baja, lo que le permite a la posada diferenciarse en el mercado. Si bien, los pocos competidores que coexisten brindan el mismo servicio (alojamiento), cada uno lo presta con su impronta.
- **ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS:** en el caso de la posada los activos sería toda la infraestructura del establecimiento. Con la pandemia, el sector hotelero se vio bastante afectado ya que, sus activos son bastante específicos. A pesar de esta situación, Rocas del Plata pudo reconvertirse y alquilar el establecimiento como casa (para evitar el contacto estrecho con turistas). Y también para eventos, se cumplieron todos los protocolos establecidos por el gobierno. Por lo tanto, se puede concluir que la especificidad es media.
- **CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:** el turismo es una industria que se encuentra en permanente crecimiento, sobre todo en la provincia de Mendoza. Se puede afirmar que en la zona (Potrerillos) el mismo ha crecido en los últimos años. Todavía se pueden hay mucho para desarrollar, pero va en proceso.

- **COSTOS FIJOS DEL SECTOR:** son altos. Para que el negocio funcione, se debe mantener fidelizado al personal porque en temporada alta es muy demandado y en épocas bajas los mismos se quedan sin trabajo. Debido a esta situación, es importante que la posada asuma el costo fijo de tener al personal contratado todos los meses del año, aunque en alguno de ellos sea mínimo el trabajo a realizar. También existen otros costos fijos como luz y gas que deben pagarse a pesar de no ser utilizados siempre. Esto demuestra que, si se mantiene cerrado en algún mes, habrá costos que asumir sin la presencia de ingresos.
- **FACILIDADES FINANCIERAS:** son medias-altas pues, para pagar el servicio se les ofrece diferentes medios de pagos como por ejemplo: efectivo, transferencia bancaria, mercado pago y tarjetas. La única facilidad que no ofrece, es la alternativa de pago en cuotas.
- **INTENSIDAD DE LOS PROGRAMAS COMUNICACIONALES:** los medios de comunicación son fundamentales en la mayoría de las industrias. En el turismo juega un rol importante ya que, gracias a la publicidad y a las redes sociales el mercado meta comienza a conocer los establecimientos. Se considera una variable media-alta porque gracias a los medios de comunicación, aumentan las ventas y por lo tanto la rentabilidad del negocio.

1.1.3 Competencia:

- **GRADO DE INICIATIVA DE LA COMPETENCIA:** los establecimientos que compiten en el sector poseen un grado de iniciativa baja, lo cual convierte al sector en favorable.
- **CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES:** la capacidad que poseen los competidores es media-alta. Esto se debe a que, cada uno tiene una estructura armada, tanto de personal como de recursos.
- **DIFERENCIA Y EFICIENCIA APORTADA POR EL COMPETIDOR:** las diferencias y eficiencia que aportan los competidores son bajas ya que, son muy pocas las innovaciones o nuevas estrategias que proponen. Esto permite mantener equilibrado al sector.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENA ZA (1)	LEVE AMENA ZA (2)	LEVE OPORT (4)	GRAN OPORT (5)	VALOR
1. CLIENTES						3,13
Cientes – Demanda						3
Tamaño de mercado	Pequeño, con poca capacidad para abastecerlo		X			2
Crecimiento de mercado	Alto			X		4
Elasticidad de la demanda	Media-alta		X			2
Propensión al consumo	Medio-bajo		X			2
Poder adquisitivo	Medio-alto				X	5
Cientes – Empresa						3,4
Relación entre clientes actuales y potenciales	Alta				X	5
Costo de cambio a la compet de los clientes	Medio			X		4
Demanda de los servicios	Alta	X				1
Demanda de condiciones para mantener fidelización	Alta		X			2
Condición de valor cliente (VC)	Elevado			X		4
Cercanía geográfica	Alta			X		4
Hábitos de compra	Predecibles		X			2
Sensibilidad a marca	Alta			X		4
Sensibilidad a criterios de señalamiento	Alta				X	5
Cientes – Competencia						3

Tamaño de clientes pot	Medio		X			2
Costo de cambio de la comp hacia la empresa	Medio		X			2
Grado de fidelización con la competencia	Medio-bajo			X		4
Fidelización por diferencias	Media-alta			X		4
2. EMPRESA						4,11
Empresa – Clientes actuales						4,5
Nº intermediarios dentro del canal	Pocos			X		4
Costo de cambio de intermediarios	Bajo				X	5
Contrib a la eficiencia en la comercialización	Alta				X	5
Import del costo de interm en la estructura de costos totales	Bajo			X		4
Empresa – Clientes – Competencia						3,71
Nº de competidores importantes	Medio-bajo			X		4
Homogeneidad de las empresas	Baja			X		4
Especificidad de los activos	Media			X		4
Crecimiento de la industria	Alto			X		4
Costos fijos del sector	Medio-alto		X			2
Facilidades financieras	Medias-altas			X		4
Intensidad de programas comunicac	Media-alta			X		4
3. COMPETENCIA						3,33
Grado de iniciativa	Bajo			X		4

Capacidad de los competidores ppales	Media-alta		X			2
Diferencia/eficiencia aportada por el compet	Bajas			X		4
VALOR FINAL DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1:						3,52

Luego de analizar los valores de las variables de nivel 1, se puede concluir que el sector es favorable, siendo la variable “empresa” la que presenta mayores oportunidades.

1.2 Análisis de las variables de nivel 2

1.2.1 Proveedores

- **NÚMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES:** existe un gran número de proveedores importantes (lavaderos y supermercados) lo cual permite a la posada establecer ventajas respecto a precios, flete y forma de pago.
- **DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTO PARA LOS PRODUCTOS DEL PROVEEDOR:** en el caso de la posada, si bien su principal proveedor (lavadero de ropa) podría ser reemplazado por un lavarropa no apto para uso industrial, implicaría asumir grandes costos y tiempo para lograr el mismo nivel de eficiencia.
- **DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES:** no existen diferencias notables entre los distintos lavaderos de la zona; por lo tanto, no poseen un gran poder de negociación con respecto al cliente.
- **COSTO DE CAMBIO DE LOS PROVEEDORES:** el costo de cambio es bajo ya que, como se mencionó anteriormente, no existen grandes diferencias en el servicio que brindan y existen similitud en los niveles de precios.

1.2.2 Posibles nuevos ingresantes

a) Barreras creadas por los competidores (directas)

- **ECONOMÍAS DE ESCALA:** si bien la relación que ha establecido la posada con sus proveedores le ha permitido reducir los precios, el hecho

de tener solo 3 habitaciones, no le permite a la misma operar con economías de escala. Esta situación beneficia la entrada de los nuevos ingresantes.

- IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA: al haber poca competencia en la zona geográfica en donde se encuentra ubicada la posada, existe una cierta fidelización por parte de los clientes. Es por esto, que puede resultarle complicado a un nuevo ingresante establecerse en el sector.
- COSTO DE CAMBIO: el costo de cambio de los clientes es alto, ya que los mismos exigen un cierto confort y lujos que a un nuevo ingresante le va a llevar tiempo poder ofrecerlo. Este motivo puede desalentar a los posibles ingresantes.
- ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: el acceso es fácil y sencillo, por lo cual no es un impedimento ni una barrera para los nuevos ingresantes.
- REQUERIMIENTOS DE CAPITAL: se considera un sector sofisticado debido a la infraestructura que necesita tener para funcionar. Lo mismo, requiere de un alto nivel de capital para poder ingresar a competir.

b) Barreras gubernamentales (indirectas)

- REGULACIÓN A LA INDUSTRIA: la industria hotelera se encuentra regulada por la Ley Nacional de Hotelería 18828, en la cual se establecen todos los requisitos que deben cumplir los establecimientos para poder brindar el servicio. Entre ellos, tener la habilitación municipal, demostrar tener las correctas medidas de higiene y seguridad. Al ser una ley ya sancionada, se considera que la regulación a la industria es alta.
- PROTECCIÓN A LA INDUSTRIA: si bien no existen beneficios concretos por parte del gobierno para proteger a la industria, actualmente debido a la pandemia por la cual estamos atravesando, existen ciertas acciones que incrementan la protección de la industria hotelera.
Tanto el gobierno nacional como provincial, establecieron medidas que consideraban necesarias para garantizar el buen funcionamiento del hotel en pandemia como así también, para poder brindarle a los

huéspedes la tranquilidad de alojarse en ese establecimiento. El cumplimiento de las mismas, asegura el trabajo de la industria.

1.2.3 Productos sustitutos

- **DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS CERCANOS:** los sustitutos que tiene la posada serían las cabañas que también ofrecen servicio de alojamiento, pero sin lujos y sin desayuno.
- **COSTO DE CAMBIO PARA EL USUARIO:** el costo de cambio para el usuario es alto, ya que generalmente el tipo de cliente que reserva una noche en la posada, no está dispuesto a ir a una cabaña sin servicio de mucama o sin desayuno. Esto convierte al sector en más atractivo para las empresas ya insertadas.

1.2.4 Actores estatales y no estatales

a) Actores estatales:

- **ENTES REGULADORES:** no existen demasiados entes reguladores. Los principales son el Ministerio de turismo y cultura, encargado de reglamentar los establecimientos turísticos (entre ellos hoteles) y también la Municipalidad de Lujan, en el caso de la posada, se encarga de la habilitación para poder brindar el servicio.
- **ENTIDADES MIXTAS DE DESARROLLO ECONÓMICO:** una de las entidades que promueve la actividad del sector es la AHT (asociación de hoteles de turismo de la república argentina) la cual apoya los intereses del sector hotelero y turístico conjuntamente con el sector público y privado, para fortalecer la competitividad de sus asociados y dar respuesta a sus necesidades. Otra entidad es el ITH (instituto tecnológico hotelero) donde se generan acciones para potenciar el conocimiento en la búsqueda de soluciones que permitan optimizar la gestión de la hotelería argentina.

b) Actores no estatales:

- ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: en Mendoza se encuentra presente el ProDelCo (Protección del Consumidor) que vela por los intereses de los consumidores.

Otra ONG que se encuentra en varios países de Sudamérica es FUNECO (Fundación Ecoturismo Latinoamérica), la cual elabora políticas y capacitaciones para incentivar un turismo activo sostenible.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENA ZA (1)	LEVE AMENA ZA (2)	LEVE OPORT (4)	GRAN OPORT (5)	VALOR
1. PROVEEDORES						3,75
Número de proveedores importante	Alto				X	5
Diferenciación de los productos de los proveedores	Baja			X		4
Costo de cambio de los proveedores	Bajo				X	5
Disponibilidad de sustituto para los producto del proveedor	Baja	X				1
2. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES						3,3
Barreras directas						2,6
Economías de escala	Baja		X			2
Identificación de la marca	Media-alta			X		4
Costo de cambio	Alto			X		4
Acceso a los canales de distribución	Sencillo	X				1
Requerimientos de capital	Alto		X			2
Barreras indirectas						4

Regulación a la industria	Alta			X		4
Protección a la industria	Media-alta			X		4
3. SUSTITUTOS						3,5
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Medio-bajo		X			2
Costo de cambio para el usuario	Alto				X	5
4. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES						2,5
Actores estatales						2
Entes reguladores	Medio-bajo		X			2
Entidades mixtas de desarrollo económico	Medio-bajo		X			2
Actores no estatales						3
Organizaciones no gubernamentales	Medio-bajo			X		3
VALOR FINAL DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2:						3,26

Al analizar las variables de nivel 2, se puede concluir que el sector es “favorable” siendo la variable proveedores la que mayor valor arroja.

1.3 Análisis de las variables de nivel 3

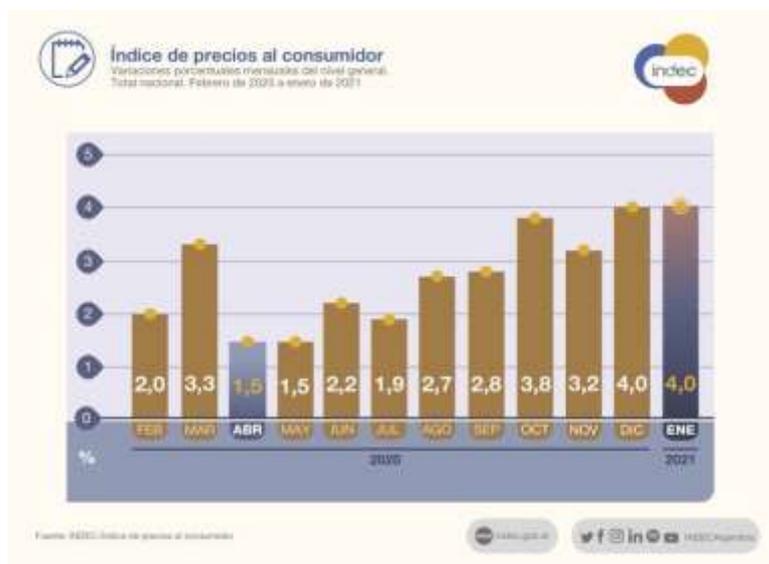
1.3.1 Entorno económico

Se trata de uno de los parámetros más desfavorables dentro del entorno debido a su dinamismo, complejidad e incertidumbre.

Algunas de las principales variables por las que se encuentra afectado el sector turístico son:

- **TASA DE INFLACIÓN:** la inflación es una de las variables que más desalentadoras de este último tiempo. Este aumento generalizado y sostenido de los precios en los bienes y servicios, ha generado graves consecuencias en la actividad económica argentina.

En lo que va del año 2021 la inflación mensual en Mendoza de enero fue del 4%, elevándose en febrero a un 4,6%, lo cual genera una pérdida en el poder adquisitivo de las personas. Esto, trae consigo consecuencias como: caída de la actividad económica, aumento en el nivel de desempleo, disminución del consumo.



- ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL / POLÍTICA FISCAL: uno de los principales canales de distribución internacional utilizado por la posada es Expedia, ya que a través del mismo los turistas extranjeros conocen el establecimiento y realizan sus reservas. La factura por la utilización del servicio es en dólares, lo cual afecta a la posada por dos motivos.
A partir del año 2020, en la Argentina se empezó a cobrar el impuesto país. Es un porcentaje (30%) que se debe abonar sobre ciertas operaciones en moneda extranjera.
Así mismo, en septiembre de 2020 se estableció un recargo adicional sobre la compra del dólar ahorro y los gastos con tarjeta en moneda extranjera del 35%. La posada se vio afectada por esta situación debido al artículo 35 inciso c de la Ley 27541 “percepciones mediante la utilización de tarjetas de crédito, compra y débito para el pago de servicios prestados por sujetos no residentes”, en nuestro caso Expedia. Ambas situaciones obligan a tener que pagar un 65% más por utilizar ese servicio.



- PANDEMIA: Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en donde la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%.

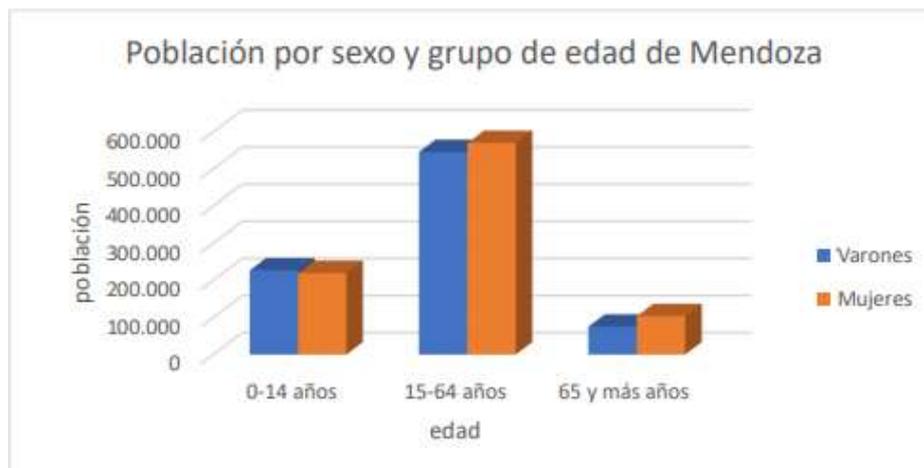
Así mismo en el 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. Además, como el gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no ha habido mucho espacio para implementar un estímulo fiscal.

La pandemia ha agravado el nivel de desempleo y pobreza, además de la reducción del comercio de bienes y servicios, generando tensiones financieras que afectan a las empresas, especialmente a las medianas y pequeñas.

1.3.2 Entorno sociocultural

La sociedad y la cultura son dos variables que deben ser tenidas en cuenta de forma conjunta. Ambas generan impactos en el comportamiento individual y colectivo de las personas; como así también, en la conducta de compra y de trabajo.

- COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN: según el INDEC, la población que predomina en Mendoza según edad y sexo es la joven que va desde los 15 hasta los 64 años. Esta variable es positiva para el sector ya que, la población meta a la cual se apunta va desde los 30 a los 65 años.



- PANDEMIA:** uno de los impactos sociales que tuvo la pandemia del COVID-19 fue la profundización de la situación de vulnerabilidad social que el país ya atravesaba. Las cifras recientemente publicadas por el INDEC lo confirman: la pobreza en el primer semestre de 2020 aumentó 5,5 puntos porcentuales respecto al mismo semestre del año anterior, alcanzando a un de 40,9% de la población. El incremento de la pobreza se explica por dos factores: la pérdida del poder adquisitivo debido a las reducciones salariales durante los meses más estrictos de la cuarentena y por el otro, por una pérdida absoluta de ingresos laborales derivada de la pérdida de puestos de trabajo.

Otro impacto social generado por el covid 19 fue la emergencia educativa global. Millones de estudiantes se vieron afectados debido a las medidas tomadas por el gobierno (suspensión de clases presenciales); por lo cual, se requieren estrategias que permitan continuar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el hogar.

1.3.3 Entorno legal

- LEGISLACIÓN SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD:** para poder prestar el servicio de alojamiento, se deben cumplir ciertas normas con el fin de evitar accidentes y enfermedades. Este objetivo beneficia a los trabajadores, al empresario y a la economía en general. Dichas normas se encuentran establecidas en la ley 19.587/72 de Higiene y Seguridad.

- **LEGISLACIÓN SOBRE EL MERCADO:** una de las legislaciones vigentes para el sector hotelero es la resolución Nro 292/17 en la que se incorpora la modalidad de alojamiento “lodge”, explicitando las consideraciones generales que deben cumplirse. Rocas del Plata está incluida en esa categoría.

Así mismo, el sector se encuentra regulado por la Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76.

1.3.4 Entorno político

Tanto el poder y la política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva de los negocios. Algunas de las principales variables que influyen son:

- **ESTABILIDAD POLÍTICA:** la Argentina se caracteriza por ser un país que tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. Esta situación dificulta que se puedan llevar a cabo estrategias de inversión exitosas en el largo plazo, ya que las políticas de estado no suelen mantenerse en el tiempo.
- **PANDEMIA:** las medidas y estrategias tomadas por el gobierno actual con respecto al manejo de la pandemia, agravaron la grieta política existente. Los decretos impuestos por el presidente no cuentan con el suficiente apoyo del parlamento para hacer aprobar una norma, lo cual genera peleas políticas.
- **POLÍTICAS DE APERTURA A LA ECONOMÍA:** esta variable cobra vital importancia debido a la pandemia que está atravesando el mundo actualmente. La cuarentena estricta, fue el principal motivo por el cual quedo prácticamente paralizada la economía del país, trayendo consigo impactos como: aumento del dólar, restricción de divisas, cierre de negocios, aumento de desempleo, entre otros. Actualmente deben analizarse cuáles serán las políticas para volver a abrir la economía. Por el momento se está llevando a cabo una apertura gradual de los sectores que estaban cerrados debido a la cuarentena; entre ellos, el turismo.

1.3.5 Entorno tecnológico

La tecnología es indispensable para que una empresa logre ser competitiva; por lo tanto, es importante que las organizaciones desarrollen procesos de negocios que incluyan actividades tecnológicamente valiosas.

Actualmente, la tecnología brinda acceso a una gran variedad de fuentes de información sobre precios, competidores, técnicas, procesos productivos, etc. Las principales variables tecnológicas que se han tenido en cuenta son:

- **EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR:** hoy en día el cambio que se ha generado va más allá de la mejora de los procesos o de la experiencia del turista, se trata de la transformación del propio sistema turístico. Consiste en una mejora de los procesos, del servicio, de la relación con el cliente y de la creación de nuevos modelos de negocio. Esto, lógicamente, también repercute en el viajero permitiéndole simplificar, y muchas veces enriquecer, la experiencia de planificar un viaje.
- **ACCESO A NUEVAS TECNOLOGÍAS:** big data es una de las herramientas que han comenzado a utilizar las empresas, que permite conocer mejor al cliente, cerrar una venta y fidelizarlo. Si bien todavía no se ha experimentado mucho el blockchain, es una tecnología que promete transformar el mundo tal y como lo conocemos hoy en día. Se cree que podría ser útil para la identificación de viajeros en el aeropuerto, para garantizar la transparencia en la opinión de los turistas o los pagos fáciles y seguros.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENA ZA (1)	LEVE AMENA ZA (2)	LEVE OPORT (4)	GRAN OPORT (5)	VALOR
1. ENTORNO ECONÓMICO						1,33
Tasa de inflación	Alta	X				1
Acceso a los canales de distribución			X			2

internacional / Política fiscal						
Pandemia	Desfavorable	X				1
2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL						3,5
Composición de la población	Favorable				X	5
Pandemia	Desfavorable		X			2
3. ENTORNO LEGAL						3
Legislación sobre higiene y seguridad	Medio-alto		X			2
Legislación sobre el mercado	Medio-alto			X		4
4. ENTORNO POLÍTICO						2,66
Estabilidad política	Media-baja		X			2
Pandemia	Desfavorable			X		4
Políticas de apertura a la economía	Media-baja		X			2
5. ENTORNO TECNOLÓGICO						4
Evolución tecnológica del sector	Rápido			X		4
Acceso a nuevas tecnologías	Medio-alto			X		4
VALOR FINAL DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3:						2,89

Al analizar la tabla, se puede observar que el valor final de las variables de nivel tres es: **2,89** lo cual indica que el entorno en el cual se desenvuelve la posada presenta amenazas; principalmente el entorno económico.

Como conclusión, se puede ver que los valores finales son los siguientes:

- Variables del nivel 1: **3,52**
- Variables del nivel 2: **3,26**
- Variables del nivel 3: **2,89**

Siendo el promedio de las tres: **3,22**; es decir, que Rocas del Plata opera en un sector favorable, con un leve predominio de las oportunidades.

2. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El análisis de la dinámica de un sector de negocios permite realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa. Para poder realizarlo, se deben tener en cuenta una combinación de varios enfoques y así asegurarse que el diagnóstico final es todo lo preciso que el análisis competitivo requiere.

2.1 El segmento de la industria

Es necesario identificar claramente en que segmento de negocios compite la empresa para tener en claro, no solamente el comportamiento de las variables que componen el sector, sino también quienes son los competidores más cercanos, ciclo de vida en que se encuentra el sector y, en definitiva, cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa bajo análisis.

Ocaña (2016) define al segmento de negocio como “una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.”

El criterio para determinar la mayor o menor posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis, está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de los atributos del producto, entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y, en ese caso, potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. Este sería el caso específico de Rocas del Plata, ya que como se mencionó anteriormente sus clientes buscan un servicio diferenciado y no se conforman con cualquier tipo de alojamiento.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva (VC) se relaciona con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Aquí deben considerarse ciertas variables como: tamaño de la empresa, conocimiento del negocio, capacidad financiera, etc.

Cantidad de segmentos dentro del sector de negocios	Muchos	Negocio fragmentado	Negocio especializado
	Pocos	Negocio estancado	Negocio de volumen
		Pequeño	Potencial de obtención de una VC Grande

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

El sector hotelero engloba a todos aquellos establecimientos dedicados a proveer un servicio de alojamiento y comida a huéspedes permanentes o transeúntes. Algunos de los segmentos que incluye son: cabañas, posadas, hostel, entre otros.

Rocas del Plata se puede considerar un **negocio especializado** ya que, el segmento de mercado al cual apunta está dispuesto a pagar un plus o precio premium por una exclusividad en el servicio. También se encuentra en un nicho de mercado, dominado por pocas empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio lo cual permite ser muy rentable.

Es importante que las empresas que compiten en este segmento, concentren sus esfuerzos en él y no dispersarlos en otros. Así mismo deben lograr mejorar su posición en costos dentro de ese segmento específico.

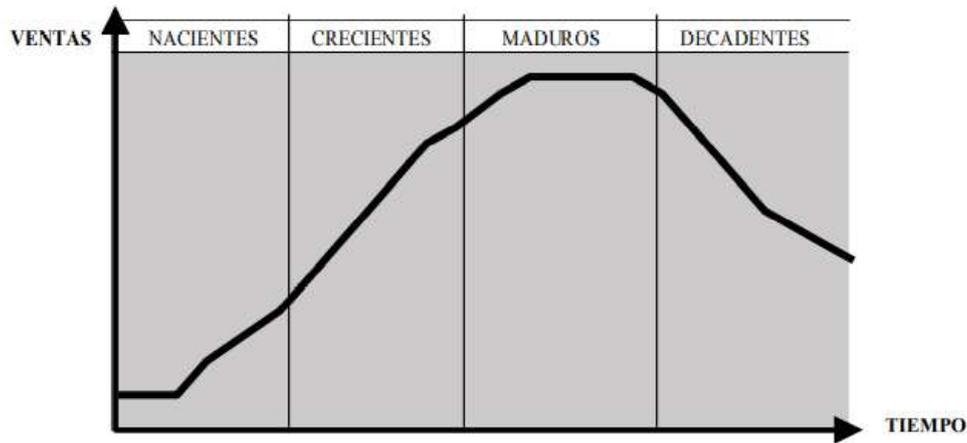
2.2 Ciclo de vida de los sectores de negocio

La vida de las empresas (nacimiento, crecimiento y muerte) está condicionada al desarrollo del negocio.

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida. Ese ciclo de vida está en directa relación con el ciclo de vida del producto/servicio, pero a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejante. Ellas son:

- Sectores de negocios nacientes

- Sectores de negocios en crecimiento
- Sectores de negocios maduros
- Sectores de negocios en declinación



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Se puede afirmar que el sector de negocios se encuentra en la etapa de crecimiento, el cual posee una demanda en plena expansión. Es la etapa en la que los clientes están dispuestos a probar nuevos servicios y poseen el poder adquisitivo para hacerlo. Generalmente comienza a haber un “boom” de crecimiento, traducido en un mayor volumen de ventas y utilidades crecientes lo que convierte al sector más atractivo.

En cuanto a la rivalidad competitiva es baja, gradualmente ésta comienza a aumentar en la medida que el crecimiento del sector se hace sostenible. Las empresas que compiten, comienzan a crear barreras de ingresos para los competidores que amenazan ingresar, por ejemplo: economías de escala, diferenciación del producto y lealtad a la marca entre otras.

El poder de negociación de los proveedores sigue siendo alto, pero en la medida que el sector crece, comienzan a incorporarse nuevos abastecedores de materias primas e insumos atraídos por un sector industrial creciente y como consecuencia, ese poder de negociación disminuye. En el caso de la posada serían los almacenes, supermercados, lavaderos, entre otros.

La misma situación ocurre con el poder de negociación de los canales de distribución, en este tipo de sector de negocios existen cada vez más intermediarios dispuestos a invertir, con lo cual, paulatinamente, el poder de negociación del canal va disminuyendo. En nuestro caso serían las agencias de viaje o paginas como Booking, Expedia o Airbnb.

Conclusiones:

Rocas del Plata opera en un favorable, en donde las mayores oportunidades surgen del nivel 1; es decir, de aquellas variables relacionadas con el cliente, la empresa y su competencia. Las variables de nivel 2 también presentan algunas oportunidades sobre todo aquellas correspondientes a los proveedores y sustitutos. Las mayores amenazas son generadas por las variables de nivel 3; es decir, por el entorno en el cual se desarrolla la empresa, principalmente causado por la pandemia de COVID-19 que generó impactos globales.

Con respecto a la dinámica del sector de negocios, el mismo se encuentra en una etapa de crecimiento. Debido a esto, la empresa se debe focalizar en aprovechar el hecho de que existen consumidores que están dispuestos a pagar un precio elevado para adquirir el servicio ya que, de esta manera la posada se va a conocer y se puede llegar a generar una cierta fidelización de la marca si los huéspedes se retiran satisfechos. También se debe aprovechar el aumento de la rentabilidad para poder realizar futuras inversiones.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA

En capítulos anteriores se realizó un análisis de la competitividad de la empresa desde “adentro” para determinar el Valor empresario (Ve). Así mismo se investigaron las oportunidades y amenazas que presenta el sector en el cual opera Rocas del Plata. A continuación, se va a establecer cuál es la posición empresaria dentro del sector para luego poder definir las futuras estrategias que deberían llevarse a cabo.

También se describirán otros aspectos esenciales de la empresa tales como: la unidad estratégica de negocio, la posición competitiva y el segmento meta.

1. LA EMPRESA Y SU UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Para poder realizar un correcto diagnóstico de la situación competitiva de la organización, se debe definir si se trata de una empresa especializada o de una diversificada.

El rasgo distintivo es la cantidad de negocios que contiene la empresa: en el primer caso habrá un solo negocio o más específicamente una sola unidad estratégica de negocios (UEN) y en el segundo caso tendrá más de una UEN.

Ocaña (2016) define a una “UEN” como: una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:

- Un grupo de clientes claramente segmentados.
- Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.
- Un conjunto definido de competidores.
- Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

Rocas del Plata posee una única unidad estratégica de negocios; por lo tanto, se la puede definir como una empresa especializada.

2. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIA

Para definir la posición competitiva de la empresa, primero se debe hacer una correcta identificación del sector y segmento donde compete. Una vez realizada esta tarea, se debe proceder a posicionar a la competencia y a la propia empresa dentro del sector o segmento (líder, seguidor, rezagados).

Una vez que contamos con esta información, se debe desarrollar un análisis que permita caracterizar específicamente la posición de la empresa en cuestión. Para ello, se utilizan diversas herramientas de análisis:

- Matriz de Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz Mc Kinsey o Matriz General Electric (GE)
- Matriz Arthur D. Little (ADL)

Las conclusiones que las matrices generan no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Las aproximaciones que arrojan le permiten al empresario tener otro elemento para fundamentar las acciones futuras a implementar.

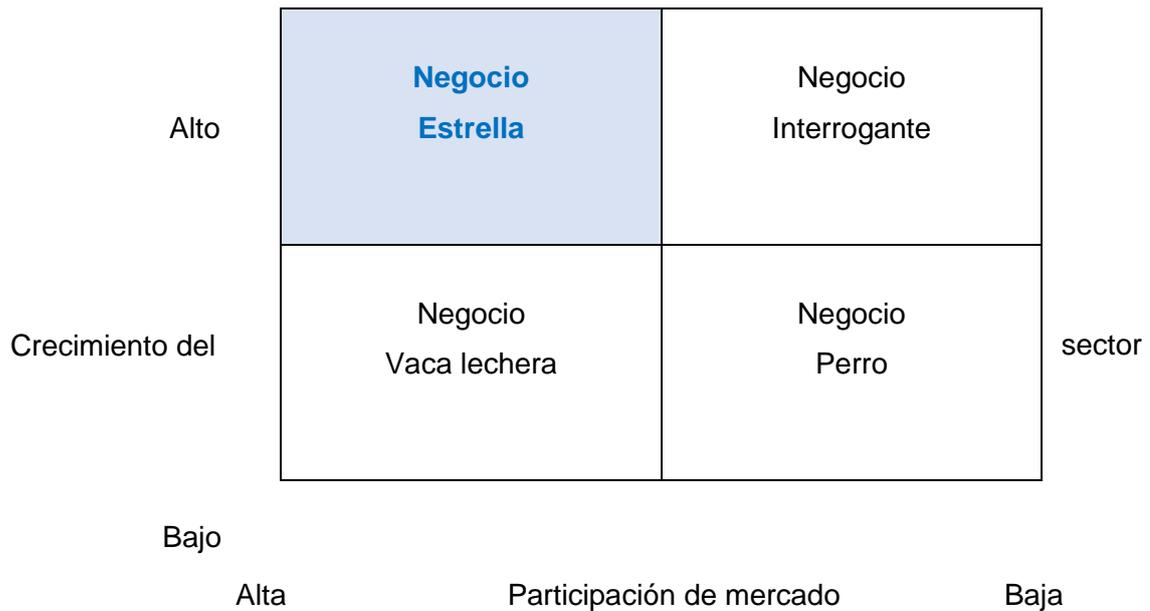
2.1 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz de análisis se basa en 2 variables:

- Crecimiento de mercado
- Participación de mercado

El crecimiento de mercado refleja el atractivo del mismo en función de negocios. Se basa en la variación de las ventas comprado a períodos anteriores. Un crecimiento sostenido del negocio indica mayor actividad y, por lo tanto, una reducción de los costos fijos por efecto de la economía de escala.

La variable participación de mercado vincula las ventas de la empresa o de la UEN con las ventas del principal competidor ($\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del principal competidor}$). A medida que aumenta la participación de mercado de la empresa, se reducen los costos unitarios totales por efecto de escala, lo cual permite a la organización bajar o mantener sus precios y aumentar el margen de rentabilidad.



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Los negocios estrella se caracterizan por poseer una alta participación de mercado que crece por encima del promedio. Al aumentar la cuota de mercado, la empresa mejora su situación de costos y por lo tanto se obtiene muy buena rentabilidad. La estrategia básica de este tipo de negocios consiste en mantener o aumentar la participación y para ello se requieren inversiones.

Rocas del Plata se encuentra posicionada en este cuadrante ya que, el turismo es un sector que se encuentra en constante crecimiento. En Mendoza, es uno de los sectores que mayores ingresos proporciona. Así mismo, la posada ha logrado ir aumentando su participación en el mercado a lo largo del tiempo porque, sus ventas se han incrementado de manera significativa.

2.2 Matriz Mc Kinsey o Matriz General Electric (GE)

Esta matriz es complementaria a la BCG y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de ésta última:

- Su construcción no requiere de datos externos a la empresa
- Corrige la valoración de las variables crecimiento de mercado y participación relativa utilizada por la BCG.

Esta matriz considera que el atractivo de un sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento si no que existen otras variables que determinan ese atractivo. Algunas

de ellas son: amenaza de existencia de productos sustitutos; requerimientos tecnológicos; tamaño del mercado; aspectos legales y sociales; poder de negociación de compradores y de canales de distribución, etc.

De la misma manera, la posición competitiva no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de mercado. Es decir, que también se deben tener en cuenta otras subvariables como: precio, marca y calidad del producto; servicio post venta; cultura organizacional; estructura de costos; utilización de capacidad disponible; entre otras.

Para la construcción de la matriz se debe realizar el siguiente procedimiento:

1. Seleccionar aquellas subvariables más relevantes de la variable “atractivo del sector”. Las mismas deben ser representativas del sector bajo análisis.
2. Seleccionar aquellas subvariables más relevantes de la variable “posición competitiva”.
3. Asignar una ponderación o importancia relativa que cada subvariable posee en la variable que se trate (atractivo del sector y posición competitiva). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1 (o 100 si utiliza porcentaje).
4. En una escala de 1 a 5 (1= sector de atractivo bajo, 5= sector de atractivo alto) calificar cada subvariable de la variable atractivo del sector.
5. En una escala de 1 a 5 (1= posición competitiva débil, 5= posición competitiva fuerte) calificar cada subvariable de la variable posición competitiva.
6. Efectuar el producto entre ponderación de subvariable y los valores escalares asignados según los puntos 5 y 6 y efectuar la sumatoria correspondiente.
7. Representarla escalarmente en la matriz.

Cuadro atractivo del sector

VARIABLE	CONDICIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE ATRACTIVO	VALOR
Rentabilidad	Alta	0.3	5	1.5
Crecimiento del mercado	Medio-alto	0,2	4	0.8
Poder de negociación de los compradores	Alto	0.3	2	0.6
Rivalidad competitiva	Alta	0.2	1	0.2
TOTAL		1		3.1

El resultado que arroja nos muestra que el atractivo del sector es medio.

Cuadro posición competitiva

VARIABLE	CONDICIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE ATRACTIVO	VALOR
Estrategia comunicacional	Débil	0.2	2	0.4
Ubicación del hotel	Buena	0.2	4	0.8
Nivel de diferenciación de los servicios	Alto	0.3	5	1.5
Posicionamiento de la marca	Moderada	0.3	3	0.9
TOTAL		1		3.6

El resultado demuestra que la posición competitiva de Rocas del Plata es media.

Matriz Mc Kinsey

Atractivo del sector	5	<p><u>POSICIÓN PROTECCIONISTA</u></p> <p>Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener fortalezas.</p>	<p><u>INVERTIR PARA ESTRUCTURAR</u></p> <p>Estructurar en forma selectiva las fortalezas y reconvertir las debilidades.</p>	<p><u>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA</u></p> <p>Especializarse en productos. Transformar debilidades.</p>
	3	<p><u>ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE</u></p> <p>Invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar la competencia</p>	<p><u>RECONFIGURAR EL Ve</u></p> <p>Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento.</p>	<p><u>EXPANSIÓN LIMITADA CEDIENDO LA INICIATIVA</u></p> <p>Invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados.</p>
	1	<p><u>PROTEGER LA POSICIÓN Y DIVERSIFICAR</u></p> <p>Concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada.</p>	<p><u>GESTIÓN EFICIENTE DE LOS INGRESOS</u></p> <p>Proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.</p>	<p><u>LIQUIDAR O REPOSICIONAR</u></p> <p>Si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente.</p>
		5	3	1
		Posición competitiva		

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Con los datos obtenidos acerca del atractivo del sector de negocios (3,1 puntos) y la posición competitiva (3,6 puntos) la recomendación se posiciona en el cuadrante de “Reconfigurar el Valor empresario”.

2.3 Matriz Arthur D. Little (ADL)

Esta matriz vincula 2 variables:

- Etapa del ciclo de vida del negocio
- Posición competitiva de la empresa

Una de sus ventajas es que al incorpora todas las etapas del ciclo de vida del negocio (iniciación, crecimiento, madurez y declinación).

Además, utiliza la “trinidad competitiva” que sirve para definir la posición competitiva que puede tener la empresa: líder, seguidor o rezagado.

La estructuración de la matriz es la siguiente:

	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	DESARRALLO DEL NEGOCIO			
SEGUIDOR			SELECCIÓN DE SEGMENTOS	
REZAGADO				ABANDONO

Como se mencionó anteriormente, el turismo se encuentra en una etapa de crecimiento. La posición de Rocas del Plata podría definirse como “seguidora” ya que, uno de sus principales competidores posee una mayor participación de mercado.

El desarrollo del negocio implica innovar en los productos o hacer énfasis en la marca. La selección de segmentos es una forma de desarrollo de negocios para segmentos específicos, se debe poner atención en los costos y a optimizar los procesos de negocios.

Por otro lado, el abandono o desinversión del negocio se da generalmente en la etapa de declinación, cuando la rentabilidad disminuye considerablemente.

Rocas del Plata posee una situación y rentabilidad favorable. Debería optar por desarrollarse en segmentos específicos. Así mismo, optimizar sus procesos de negocios poniendo especial énfasis en los costos para aumentar las posibilidades de generar diferencias. En cuanto a la marca, la posada deberá concentrarse en ser el “segundo” ya que, el margen para imponerse es muy pequeño.

Luego de ver los resultados arrojados por las matrices, se puede concluir que si bien la posada posee una cierta participación de mercado en el segmento en el cual compete, debe enfocarse en mantenerla o aumentarla. También necesita fortalecer sus capacidades para así generar ventajas competitivas.

3. ANÁLISIS DEL SEGMENTO META

Debido a la intensificación de la internacionalización empresarial, los avances tecnológicos y la creciente diversidad de las culturas, subculturas, clases sociales y sobre todo los estilos de vida (que refleja los gustos y preferencias de los consumidores), la oferta del mercado se vio obligada a crecer para poder satisfacer a los clientes de la mejor manera posible.

Como resulta imposible satisfacer a ese gran mercado, las empresas se ven obligadas a subdividirlos en partes más pequeñas y específicas.

De allí surge el concepto de segmentación, que según Yanaze (2011) consiste en: “identificar en un mercado heterogéneo, grupos homogéneos con características similares.”

Kotler y Armstrong afirman que "no hay una única manera de segmentar el mercado, los profesionales deben probar diferentes variables de segmentación para encontrar la mejor manera de ver la estructura del mercado". Las principales bases para la segmentación son:

1. Geográfica: el mercado es dividido en unidades geográficas, como país, estados, ciudades, barrios, clima, relieve, etc
2. Demográfica: los consumidores son clasificados llevando en consideración variables como: edad, sexo, grado de instrucción, ingresos, estado civil, religión, profesión, etc.

3. Psicográfica: el consumidor es clasificado de forma más subjetiva. En ese caso, son relevantes los factores como: valores, actitudes, deseos, opiniones, personalidad, estilo de vida.
4. Comportamental: el mercado es segmentado de acuerdo con las características de comportamiento del consumidor ante la compra. Son observados: ocasión de la compra, frecuencia de la compra, fidelidad de consumo, grado de uso, modo de utilización.

En el caso de Rocas del Plata, se utilizaron las siguientes bases de segmentación:

1. Geográfica:
 - País: Argentina
 - Provincia: todas las provincias principalmente: Mendoza, Buenos Aires, Misiones, Córdoba
2. Demográfica:
 - Edad: adultos entre 30-70 años
 - Sexo: indistinto
 - Ingresos: medio-alto
 - Profesión: indistinto
3. Psicográfica:
 - Clase social: media y media-alta
 - Personalidad: aventurera, experimentadores, que buscan un lugar tranquilo y cómodo para relajarse.
 - Estilo de vida: sociable, relajado
4. Comportamental:
 - Ocasión de compra: momentos de ocio y descanso
 - Beneficios buscados: confort, calidad del servicio, exclusividad
 - Fidelidad de consumo: alta

CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La etapa en la cual la empresa debe decidir qué estrategia implementará en el futuro es una de las más críticas para el destino del negocio. La base para la formulación se encuentra en el diagnóstico realizado anteriormente (interno y externo).

No existe una sola estrategia, si no varias estrategias donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Ese conjunto de estrategias conforma un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación.

Ocaña (2016) señala cinco dimensiones en la formulación de la estrategia:

1. Estrategias Competitivas o de Negocios
2. Estrategias de Posicionamiento competitivo
3. Estrategias de Crecimiento
4. Estrategias Organizacionales
5. Estrategias Funcionales

5.1 Estrategia de negocios

Esta estrategia incluye las acciones que desarrolla la empresa para imponer una condición única o superior con relación a las empresas del sector. Es la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras. Además, es la que define la forma competitiva de la organización; es decir el cómo competir.

Alta	Estrategia de Precios	Estrategia de marca/precio
Sensibilidad al precio	Negocio Estancado	Estrategia de Marca
Baja		
	Baja	Alta
	Sensibilidad a la diferencia orientada a la marca	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Como se mencionó en capítulos anteriores el segmento de clientes al que apunta la posada, está dispuesto a pagar un cierto “plus” en el precio del servicio para disfrutar de ese alojamiento que ofrece valores diferenciales. Sin embargo, también existe una sensibilidad al precio ya que, si el precio aumenta en una proporción significativa, los clientes optaran por buscar una alternativa en la competencia cercana; ejemplo, en el Hotel de Potrerillos, que además de tener precios similares, tiene una marca más renombrada.

Teniendo en cuenta que la posada utiliza una estrategia de marca-precio, se puede aplicar una matriz que determina los tipos de segmentos de clientes como mercado meta:

Varias	Marketing diferenciado especializado en clientes	Marketing indiferenciado para todo el mercado
	Marketing especializado o enfocado	Marketing diferenciado especializado en productos
Una		
	Uno	Varios
	Número de segmentos	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Cuando dicha matriz se refiere a “línea de productos”, se está refiriendo a la cantidad de productos/servicios diferentes que comercializa la empresa. En nuestro caso, se ofrece un solo tipo de servicio (alojamiento); es decir, que la línea es poco profunda y poco ancha ya que, hay poca variedad en el servicio. Y en cuanto al segmento es uno solo pues, el tamaño de mercado al que apunta es pequeño.

La estrategia de “marketing especializado o enfocado” se orienta a un nicho o segmento pequeño de mercado donde existen reales posibilidades de rentabilidad debido a que, en muchos casos el tamaño del mercado es reducido. El objetivo de dicha estrategia consiste en poder brindarle a un determinado tipo de cliente el servicio que busca a un precio “bajo”.

5.2 Estrategia de posicionamiento competitivo

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra determinan su condición de líder, seguidor o rezagado.

La posición obtenida por las ventas es consecuencia de acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr “alguna” participación de mercado aceptable.

Para lograr aumentar la participación de mercado, se utilizan estrategias de defensa o estrategias de ataque, dependiendo de las condiciones generadas por los factores controlables (fortalezas y debilidades) e incontrolables (amenazas u oportunidades).

La siguiente matriz refleja lo expuesto anteriormente:

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
ENTORNO CON DOMINIO DE FORTALEZAS	Estrategia de ataque o contraataque TÁCTICA ENVOLVENTE	Estrategia de ataque TÁCTICA DE VARIOS LADOS
ENTORNO CON DOMINIO DE DEBILIDADES	Estrategia de defensa TÁCTICA DE FLANCOS	Estrategia de defensa TÁCTICA DE RETAGUARDIA

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

A pesar de que Rocas del Plata posea un valor empresarial mayor a cero, aún presenta un leve dominio de debilidades por sobre sus fortalezas. Así mismo, se puede afirmar que existen mayores oportunidades que amenazas en el ambiente donde se desarrolla la organización.

Por este motivo, se debería optar por una estrategia de defensa con una táctica de flancos. Esta táctica consiste en defenderse de las amenazas más vulnerables del sector y aprovechar las oportunidades que existan por ejemplo un aumento de la demanda, tamaño del mercado, segmentos no explorados. De esta manera, la empresa podría crear un valor empresario alternativo al del líder para alcanzar en algún momento el liderazgo en el sector; es decir, reconfigurarse.

Dicha estrategia (reconfiguración) se basa en reconfigurar el proceso de negocio en una o más actividades generadoras de valor para así poder mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes (Ejemplo: estableciendo un plazo máximo de demora para responder mails y consultas o también, creando un apartado en la web de la posada con preguntas frecuentes que resuelvan dudas de manera más rápida). Asimismo, la reconfiguración sirve para aumentar el nivel de servicio al cliente (Ejemplo: ofreciendo masajes durante la estadía o ciertas media tardes especiales que den un plus al hospedaje).

5.3 Estrategia de crecimiento

Existen tres formas o caminos para el crecimiento del negocio:

1. Estrategias intensivas: suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Buscan aumentar la cuota de mercado de manera rápida. Entre ellas se pueden mencionar:
 - a) Penetración de mercado: consiste en aumentar la cuota de mercado incrementando las ventas a partir de los productos o servicios que actualmente comercializa en los clientes actuales.
 - b) Desarrollo de clientes: busca aumentar la participación de mercado con los productos o servicios que actualmente comercializa, trasladándolos a nuevos tipos/segmentos de clientes.
 - c) Desarrollo de productos: consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de los clientes actuales.

2. Estrategias de diversificación: consiste en presentar nuevos productos a nuevos clientes. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:
 - a) Diversificación relacionada: se interrelacionan 2 o más actividades de valor o UEN.
 - b) Diversificación no relacionada: implica incursionar en negocios que no tengan ningún tipo de relación.

3. Estrategias de integración: tienen que ver con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Los tipos de integración pueden ser:
 - a) Integración hacia adelante: una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final.
 - b) Integración hacia atrás: implica que la empresa integra a su sistema otra empresa proveedora de algún insumo básico.
 - c) Integración horizontal: es la unión de empresas que operan en sectores relacionados para desarrollar negocios conjuntos.

Para determinar cuál estrategia elegir se tiene que tener en cuenta, como en las demás estrategias, las condiciones de la empresa (capacidades) y las del sector (atractivo). Una de las formas de poder seleccionar cual estrategia a seguir es mediante la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto. Dicha matriz se muestra a continuación:

Varias	Desarrollo de clientes	Diversificación
Línea de productos	Penetración de Productos	Desarrollo de productos
Una	Una	Varias
	Segmentos de clientes	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Teniendo en cuenta la matriz, la estrategia recomendada a seguir es la “penetración de productos” que implica enfocarse en sus clientes actuales ofreciéndoles el servicio que actualmente ofrece; por lo tanto, la empresa podría aumentar su participación de mercado aplicando las siguientes acciones:

- Desarrollar una demanda primaria: busca una expansión del mercado actual, mediante el aumento de la tasa de uso del producto o buscando nuevas oportunidades de utilización del mismo.

En el caso de Rocas del Plata podría organizar eventos en la posada, de manera de darle un uso alternativo al del alojamiento.

- Aumentar la cuota de mercado: busca atraer clientes de la competencia mediante campañas comunicacionales, mejoras en el servicio, acciones promocionales, entre otras.

Hoy en día Instagram es una de las redes sociales con mayor alcance para el turismo. Rocas del Plata debe apuntar a una mayor utilización de la misma para atraer a nuevos clientes a través de promociones que puede subir en las historias o en el feed. Así mismo este medio sirve para hacer muchas campañas comunicacionales.

- Racionalización del mercado: implica reorganizar la localización de los mercados poniendo atención en aquellos que se encuentran desatendidos, recurriendo a distribuidores más eficaces o bien concentrándose en los segmentos más rentables.

Teniendo en cuenta la pandemia que estamos atravesando y lo golpeado que quedó el sector como consecuencia, esta acción es fundamental para poder remontar las ventas. En el caso de la posada, debería apuntar al turismo interno ya que, en este momento es el segmento más rentable debido a que los extranjeros no pueden entrar al país.

Ocaña (2016) asimismo propone una nueva matriz para seleccionar la estrategia de crecimiento, la cual evalúa dos variables: el atractivo del sector y la condición empresaria.

Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de clientes -Desarrollo de productos -Penetración de mercados -Integración vertical 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de clientes -Desarrollo de productos -Penetración de mercados -Integración vertical -Diversificación relacionada
Condición empresaria	<ul style="list-style-type: none"> -Alianzas -Diversificación -Desinversión 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de productos -Penetración de mercados -Integración vertical
Débil		
	Bajo	Alto
	Atractivo del sector	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

En el caso de Rocas del Plata, su condición empresaria sigue siendo débil y se desarrolla en un sector atractivo; por lo cual, sus estrategias a seguir podrían ser: desarrollo de productos (mejorando o modificando el servicio, ampliando la gama de servicios, mejorar su calidad), penetración de mercados (al igual que en la matriz de Ansoff) o integración vertical.

Las acciones que se podrían llevar a cabo son:

- Penetración de mercado: fueron mencionadas anteriormente en la matriz de Ansoff.
- Desarrollo de productos: se buscará ampliar la gama de servicios a través de la incorporación de almuerzos, media tardes, tragos, entre otros. También se podría ofrecer masajes relajantes a los huéspedes que están alojados con reserva previa.

5.4 Estrategia organizacional

La formulación de la estrategia organizacional busca que el crecimiento de la estructura acompañe el crecimiento del negocio. Existen tres formas básicas de estructuración estratégica de la empresa:

1. Desarrollo interno: consiste en focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Intenta integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, tareas, sistemas de información) a los

objetivos estratégicos a través de un plan de desarrollo interno, el cual fijará los objetivos organizacionales (ajustados a los objetivos estratégicos) y las distintas acciones para conseguirlos.

2. Adquisición o absorción: está asociada a las formas de crecimiento intensivas o integrativas. Dicha estrategia se utiliza en los casos en que se busca ingresar rápidamente a nuevos negocios para desarrollar nuevos mercados/productos, cuando se busca adquirir nuevos conocimientos o experiencias, por motivos financieros, entre otros.
3. Alianzas o fusiones: el elemento básico que poseen las mismas es la cooperación. Existen distintos tipos:
 - a. Complementarias: se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente.
 - b. De integración conjunta: empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala sobre determinado proceso productivo o componente de producto.
 - c. De adición: empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común.

En el caso de Rocas del Plata, se debería optar por una estrategia de desarrollo interno. La misma va a procurar alinear la visión, misión, cultura y estructura organizacional a las estrategias de negocio y de crecimiento que fueron desarrolladas anteriormente.

5.5 Estrategia funcional

También llamadas estrategias operativas, buscan establecer programas y presupuestos para las diferentes áreas funcionales de la empresa que funcionan como base de los objetivos de negocio, crecimiento y organizacional. Las principales estrategias funcionales son:

1. Estrategia de operaciones: comprende información y decisiones sobre fabricación, capacidad instalada, tecnología, nuevos productos, gestión de la calidad, organización de las operaciones e infraestructura, entre otras.
2. Estrategia de comercialización: encargada del análisis de los mercados, competidores, segmentación, posicionamiento. Comprende decisiones sobre el producto, su precio, la distribución y comunicación.

3. Estrategia financiera: realiza evaluaciones del desempeño económico-financiero de la empresa, mide ciertos indicadores como la rentabilidad, el riesgo, el costo de capital, etc.
4. Estrategia de desarrollo organizacional y personal: se encarga de la gestión de los recursos humanos. Comprende tareas relacionadas a la selección, promoción, asignación, desarrollo y evaluación del personal.

Es de suma importancia la manera en que se coordinan las diferentes áreas operativas de la organización para el logro de los objetivos. Teniendo en cuenta la situación actual en la que opera la posada, se debería prestar especial atención a las estrategias de comercialización para así poder seguir mejorando su posicionamiento, siempre completando con las demás estrategias.

Conclusiones:

El sector turístico se caracteriza por tener una cierta sensibilidad por la marca como así también por el precio. Por este motivo, Rocas del Plata debe optar por una estrategia de negocios orientada a garantizar la oferta de valores diferenciales a sus clientes con un precio competitivo.

Para lograr este objetivo, es conveniente la utilización de una estrategia de marketing especializada/enfocada para así poder brindarle al segmento de clientes meta la mejor calidad de servicio.

Teniendo en cuenta que la organización posee leves fortalezas en sus capacidades y que se desarrolla en un entorno con predominio de oportunidades, se recomienda utilizar como estrategia de defensa de posicionamiento competitivo la táctica de flancos. Dentro de la misma, se debe realizar una reconfiguración del valor de la empresa para así poder mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes y aumentar el nivel del servicio que se ofrece actualmente.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, Rocas del Plata debe enfocarse en mantener su participación actual en el mercado, intentando fidelizar a sus clientes actuales. Además, debería enfocarse en sus campañas comunicacionales, en la organización de eventos tales como: casamientos, eventos recreativos, babyshowers, entre otros y en aumentar la gama de servicios.

Finalmente, a nivel organizacional se debe generar un desarrollo interno de la empresa para alinear su estructura a las estrategias. Es también importante que los objetivos que se plantean en los diferentes niveles organizacionales posean un grado de coherencia y coordinación para así lograr la visión de la organización.

CONCLUSIONES FINALES

El objetivo principal del trabajo de investigación fue establecer un plan estratégico, para generar una propuesta de valor que le permita a Rocas del Plata crear una ventaja competitiva en el mercado hotelero en Potrerillos, Mendoza.

A partir de los cuestionarios realizados a Lía, la dueña del establecimiento, se puede concluir que la empresa posee una visión simple con creencias y valores sólidos, lo cual permite simplificar la gestión del negocio. Su ideología consiste en enfocarse en el cliente para así poder satisfacer, en la medida de lo posible, las necesidades cambiantes de los mismos. Tanto la conducta moral como las políticas son claras, por lo que los miembros se sienten orientados en la manera de realizar su labor.

Si bien Rocas del Plata, intenta permanentemente satisfacer al cliente, posee una misión rígida, lo cual demuestra que está mayormente orientada en el servicio, prestándole atención a la productividad y los costos.

La posada posee una cultura fuerte, ya que está firmemente orientada a la calidad del servicio. En cuanto su adaptación al cambio, los resultados de la encuesta demuestran que posee una cultura seguidora; es decir, que acompaña a los cambios que va requiriendo el cliente sin dejar de tener en cuenta los costos generados por las diferencias.

Rocas del Plata emplea una cultura conservadora para poder llevar adelante sus estrategias. La misma se caracteriza por ser rígida en cuanto a las planificaciones de las tareas. Esto lleva a que la autoridad, departamentalización y funciones se encuentren siempre en equilibrio.

La diferenciación de la empresa alcanza sus niveles más altos en los aspectos relacionados a la coordinación, esto se debe a su pequeña estructura y número reducido de personal que facilita la comunicación y la resolución de problemas. El área de transformaciones es quien presenta mayores innovaciones y adaptaciones, lo cual se ha logrado por los cambios producidos internamente, que le permiten a la posada potencializarse al momento de ofrecer el servicio.

En cuanto a su eficiencia, se encuentra en niveles aceptables pero la misma podría aumentar si se reducen los costos en las transformaciones. De esta manera se podría mejorar el valor empresario.

Teniendo en cuenta todo el análisis interno se puede concluir que el factor de individuación (valor = 0.586) asociado a la identidad es una fortaleza que posee la empresa

para generar una ventaja competitiva; que el factor de optimización (valor = 0.34) demuestra que la posada opera en un nivel aceptable en termino de costos y que el factor de sofisticación (valor = 0.5375) muestra que las actividades de la organización generan valor.

Rocas del Plata opera en un sector equilibrado, con leve predominio de oportunidades. El mismo, se encuentra en plena etapa de crecimiento, lo que justifica la gran demanda que hay por el servicio, pero así también la amenaza constante de nuevos competidores. Se caracteriza por ser un negocio especializado, en donde los clientes están dispuestos a pagar un “plus” por una exclusividad en el servicio y donde existen pocos competidores.

Teniendo en cuenta las herramientas (matrices) utilizadas para fundamentar las posibles estrategias a implementar, se puede concluir que Rocas del Plata debería desarrollarse en segmentos específicos para así poder mantener e incluso aumentar su actual posición competitiva. También es importante que fortalezca sus capacidades.

Como estrategia guía, debería optar por elegir una de marca/precio para así crear diferencias orientadas a ambas variables.

Con respecto a las estrategias de crecimiento, se recomienda comenzar con la penetración de productos para defender la participación y fidelizar a los clientes actuales. Así mismo, no se debe dejar de lado el desarrollo e innovación del servicio: mejorando o modificándolo, ampliando la gama de servicios, mejorando su calidad, entre otros.

A nivel organizacional, el desarrollo interno es fundamental para acompañar a las estrategias y el crecimiento. Es por ello que se recomienda establecer intervenciones tanto a nivel estratégico como tecnoestructural.

Las áreas funcionales deberán establecer acompañar y ser capaces de sostener el crecimiento de la empresa. Su coordinación y planificación será esencial para el cumplimiento de objetivos y el correcto funcionamiento de la posada.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- OCAÑA, Hugo R. (2016), Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken.
- MINTZBERG, Henry (2001), Diseño de Organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Ateneo
- Ciribeli, João Paulo; Miquelito, Samuel (2015). Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 19, núm. 1, páginas. 33-50. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>

Entrevista:

- Gerenta general: Lía Cuello

Sitios web:

- <https://manatuscostarica.com/es/blog/cuales-son-las-principales-diferencias-entre-un-hotel-boutique-y-un-lodge/>
- <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>
- <https://concepto.de/turismo/>
- <https://www.entornoturistico.com/8-definiciones-para-entender-que-es-el-turismo/>
- <https://significadoconcepto.com/posada/>
- <https://conceptodefinicion.de/exclusividad/>
- <https://www.entornoturistico.com/glosario-de-turismo/>
- <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>
- <https://www.monografias.com/trabajos104/servicios-personalizados-hoteleria/servicios-personalizados-hoteleria.shtml>
- <https://www.cronista.com/economia-politica/impuesto-a-las-ganancias-dolar-la-afip-habilito-la-opcion-que-los-empleados-y-jubilados-pidan-la-devolucion-del-35/>
- <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>
- <https://www.cippec.org/textual/radiografia-de-la-pobreza-quienes-son-los-mas-afectados-por-la-crisis-de-la-pandemia/>
- <https://www.dw.com/es/pandemia-y-grieta-en-argentina/a-57277731>
- <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

- <https://www.turijobs.com/blog/cual-es-el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-turistico-y-hostelero/>
- <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/a-pesar-de-la-tesis-del-sector-el-turismo-en-mendoza-sigue-dando-pelea/>

ANEXO 1

Diagnóstico de la visión empresarial (Vi):

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para casos relevantes (0,5)	Siempre (1)
Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			X	
Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?		X		
Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes, subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)			X	
Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			
Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		
Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	X			
Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		X		
Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		X		
La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.		X		
Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.	X			
Idem para la cooperación entre los miembros				X
Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
Existen políticas expresas de responsabilidad social empresarial.				X
Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				X

Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
Idem respecto de su transparencia empresarial.				X
Se alienta el trabajo en equipo.				X
Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.			X	
Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			X	
Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?	X			
Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes, subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)		X		
RESULTADO			18,75	

ANEXO 2

Diagnóstico de la misión de negocios (Mi)

CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización?				X
¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?			X	
¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				X
¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?			X	
¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			X	
¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/ preferencia/ fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		
¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X		
De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		X		
¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		X		
¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?		X		
¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X

¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	
¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?	X			
¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		
¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X		
¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?		X		
Por el contrario, usted considera que el producto/ servicio es “único” independientemente de las especificidades de los clientes.			X	
¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?		X		
¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
¿Estaría en condiciones de decir que existe una “marca” con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?	X			
Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		X		
¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente– de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?				X
¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/ servicios son los adecuados en calidad y cantidad?		X		
¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			

¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				X
¿Posee información concreta de los productos/ servicios que presta la competencia?			X	
¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son “el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?”				X
RESULTADO	24,4			

ANEXO 3

Diagnóstico de la cultura organizacional (Cu)

	SI	NO
¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?		X
¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		X
¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?	X	
¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?		X
¿Se da prioridad y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?	X	
¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?	X	
¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?	X	
¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	
¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?	X	
¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?	X	
¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?		X
¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X
¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?		X
¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	
¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso– periódicamente?		X
¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?		X
¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?	X	
¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		X
¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?		X
¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		X
¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		X

¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?		X
¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete)	X	
¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?	X	
¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?		X
¿La optimización de resultados de las tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?		X
RESULTADO		14

ANEXO 4

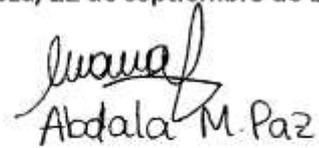
Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)

	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		X		
Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten en las relaciones entre las personas.				X
Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades	X			
Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales			X	
No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				X
En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			X	
En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal– que atente al clima de trabajo.				X
La Institución – a través de quien corresponda– observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata		X		
En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				X
La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		X		
Los procesos y procedimientos de trabajo los suficientemente flexibles para absorber los cambios		X		
La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	X			
Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese Necesario		X		
Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		X		
RESULTADO			10,4	

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, 22 de septiembre de 2021



Firma y aclaración

29815

Número de registro

40.690.368

DNI