



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

Plan de negocios: ***“Complejo turístico”***

Trabajo de Investigación

POR
Samir Antonio Massud Marón

Profesor tutor
Lic. Hugo R. Ocaña

Mendoza – 2013

ÍNDICE

1) INTRODUCCIÓN	3
2) ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO (Ve)	5
A) ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN	6
A.1- Visión	7
A.2- Misión	8
A.2.1- Matriz diagnóstico de la Misión	8
A.3- Cultura	9
A.3.1- Matriz cultura organizacional frente al cambio	10
A.4- Estructura	10
A.4.1- Matriz del diagnóstico del tipo de estructura	11
B) DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN	11
C) ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN	12
D) ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	14
E) RESULTADO DEL VALOR EMPRESARIO (en valor absoluto)	15
F) LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	15
G) CONCLUSIONES	16
3) DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	17
A) DETERMINACIÓN DE LAS UEN	17
B) ANÁLISIS MATRICIAL PARA UNA <u>SOLA</u> UEN	17
B.1- Matriz BCG	18
B.2- Complementaria BCG	19
B.3- Matriz Mc Kinsey	20
B.4- Matriz ADL	21
C) CONCLUSIONES	21
4) ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR	22
A) ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1, 2 Y 3 DEL SECTOR	22
B) FORMACIÓN DE ESCENARIOS.	23
C) LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	27
D) CONCLUSIONES	27
5) FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS	28
A) ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING	28
B) ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO/PARTICIPACIÓN	30
C) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	33
D) ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	34
E) IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	37
F) CONTROL DE LA ESTRATEGIA	38
G) CONCLUSIONES	38
6) CONSIDERACIONES FINALES	40
7) BIBLIOGRAFÍA	41
8) ANEXOS	42
A- Cuestionario para diagnóstico de Identidad Organizacional	42
B- Cuestionario para diagnóstico de la Misión de la Organización	45
C- Cuestionario para diagnóstico de Cultura Organizacional	47
D- Cuestionario para diagnóstico de Estructura Organizacional	49
E- Diagrama del atractivo del sector	51
F- Información complementaria	52

1) INTRODUCCIÓN

El plan de negocios que proponemos es la puesta en marcha y comercialización de un Hotel de montaña “Sendero del Plata” y cabañas, ubicados en el departamento de Tunuyán a 4km del manzano histórico y distante 117 km de la ciudad de Mendoza.

Considerando el exponencial crecimiento turístico de Mendoza en los últimos años cada vez más importante tanto a nivel nacional como internacional, apostamos al desarrollo de esta área junto con otras temáticas tales como la cultura por el vino y actividades deportivas y recreativas de montaña.

Los servicios serán de alta calidad de prestación, centrándonos en la personalización, garantizando a los clientes confort y sentido de pertenencia.

El objetivo general del complejo es lograr una ocupación del total para temporada de verano 2013/2014 por lo que se ofrecen promociones especiales a empresas para la realización de convenciones o congresos, que permiten aumentar los ingresos tanto por alojamiento como por la venta de alimentos y bebidas.

Realizaremos un análisis de:

- Estimación del valor empresario: trataremos la generación de valor que el complejo realiza para el cliente. Cuanto más correspondencia exista entre el valor generado por el complejo y el valor para el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo del complejo turístico.
- La situación actual: debido a que es una etapa de iniciación de un nuevo proyecto, se procederá a considerar la infraestructura necesaria, las competencias que poseemos los miembros, las fortalezas y debilidades. Se definirá la Visión y Misión del negocio de acuerdo a nuestros valores, creencias, productos y servicios que ofreceremos al mercado.
- Análisis del entorno: tomamos como prioridad el análisis de proveedores, clientes, gobierno, competencia, canales de distribución. Es muy importante no solo tener conocimiento de nuestra organización sino también es fundamental conocer el ambiente y los cambios que se producen.
- Establecer metas y objetivos de la organización: procederemos a realizar estrategias de acuerdo a los recursos disponibles y el análisis de la competencia para lograr una penetración exitosa en el sector de negocios. Analizaremos el atractivo del sector mediante la realización de escenarios y considerando oportunidades y amenazas.
- Elaboraremos estrategias de marketing de manera eficiente y eficaz para satisfacer necesidades y deseos del mercado.

- Análisis organizacional: estructura de la organización, comenzaremos con una estructura simple y a medida que crece la organización se adaptara a los cambios. Se realizara un organigrama para explicitar la estructura jerárquica adecuada.

Se formularán e implementarán las estrategias de negocios, evaluando la viabilidad del proyecto acorde a todo lo arriba analizado.

2) ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO (Ve)

El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo.

Trataremos la generación de valor que la empresa realiza para el cliente. Cuanto 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 empresa.

Según Ocaña (2012), la bibliografía tradicional ha considerado el valor para la empresa como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Luego, si el valor total generado por las actividades supera el costo por generar dicho valor, entonces la empresa habrá logrado un *margen de utilidad* (Porter 1985), citado por Ocaña (2012, p.27). Aquí al valor generado por la empresa (Ve), se lo considerará como:

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

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

La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos. Por ejemplo, la imagen de la empresa que respalda al producto será un rasgo cualitativo de la diferencia, mientras que la tecnología utilizada en los procesos productivos se reflejará, de alguna manera, en el producto, y por lo tanto, puede ser cuantificada a través del costo.

Mientras tanto, el costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada que: a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Sólo la diferenciación cualitativa está excluida de ser trasladada al costo y es la que, en definitiva, aportará mayor rentabilidad para la empresa.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente que llamaremos *factor de sofisticación (fs)* y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante lo que llamaremos *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 o dimensiones. 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 le agregamos el saber ser estratega que se orienta a la conformación de una identidad única.

Por lo tanto:

$$Ve = \textit{identidad} \times (\textit{diferencia-eficiencia})$$

La identidad (saber ser estrategia) se determinará a través del factor de individuación (fi). Finalmente, la ecuación de Ve queda expresada de esta forma:

$$Ve: fi (fd-fo)$$

Si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencias en un mismo nivel de costos, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

Si para el cliente (valor cliente) lo deseable es valioso, para la empresa (valor empresarial):

LO VALIOSO ES DESEABLE

$$Vc = Ve$$

La empresa debe crear un valor que sea deseable para el cliente. Para uno y para otro, cliente y empresa, existen dos términos comunes: valor y deseo.

El cliente desea aquello que, para él, es deseable. La empresa debe crear un tipo de valor que sea deseable para el cliente. Por lo tanto se logra ventaja competitiva cuando el valor que genera iguala al valor para el cliente.

A) ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN

En la empresa la identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos, los cuales son únicos. Podrán existir otros productos, otras empresas que posean características similares, tan próximas como se quiera, pero nunca serán exactamente iguales (Ocaña, 2012).

La identidad organizacional se estima a través de lo que llamamos principio de individuación, el cual nos da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresarial, El factor de individuación, que debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto ser que, ahora, más allá de intuirlos, lo interpretamos escalarmente a través de una expresión numérica.

Desde el punto de vista instrumental, a través del factor de individuación (y también el de sofisticación y optimización, como veremos más adelante) se pretende elaborar una técnica cuantitativa que permita obtener una medida objetiva del significado psicológico que para el sujeto tienen una serie de acontecimientos, sucesos o situaciones relacionadas con las actividades la organización, utilizándose para tal fin una serie de escalas descriptivas bipolares

o multipolares; pudiéndose de esta manera establecer así el grado de semejanza o disparidad entre conceptos para lograr un diagnóstico sobre una cuestión a analizar.

El instrumento base lo presentaremos como un cuestionario (en psicología se lo llama “test”) cuyo número de ítems a indagar es variable. Es una escala abierta (función discreta) de gran flexibilidad, que se adapta a los propósitos de la investigación, pudiendo variar ampliamente los conceptos que se pretende evaluar.

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

Para poder cuantificar competitivamente a la empresa necesitamos de ciertas formas que puedan ser observables. Una empresa desarrolla una forma competitiva superior cuando su factor de individuación se encuentra lo más cercano posible a un ideal.

A.1- VISIÓN

Ocaña (2012) sostiene que la construcción de la identidad empresarial comienza con la visión empresarial, la visión que posee el empresario acerca de su negocio; ahí yace la identidad empresarial en forma de identidad esencial. Luego, esta identidad se continúa en la cultura de la organización.

En el ANEXO A encontraremos el cuestionario realizado a miembros directivos del complejo turístico para el diagnóstico de la visión lo que nos determinó según los resultados de tabulación que el complejo posee una visión simple.

Tabulación:

SUMA TOTAL: 15,15

PROMEDIO: $15,15/27 = 0,56$

La organización posee una “visión simple”.

Visión simple: aunque las bases del sistema de valores y creencias esté conformado por pocos factores que lo determinan, éstos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizás una sola ideología formulada explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación, al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo, etc.), situación que sugiere una conducta moral clara fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales.

Finalmente, la ética empresarial aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas: esto es lo que es y no otra cosa, según la define Ocaña (2012:112).

Visión del complejo turístico: Ser reconocidos como el complejo turístico de alta montaña con la mejor calidad de servicios de la región.

A.2- MISIÓN

Según Koontz y Weihrich (1998), en la Misión se describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia, aquí se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

En el ANEXO B encontraremos el cuestionario realizado a miembros directivos del complejo turístico para el diagnóstico de la Misión lo que nos determinó según la tabulación realizada que el complejo posee una misión abierta con alta orientación al cliente y al producto.

Tabulación:

Orientación al cliente: $23/30 = 0,76$

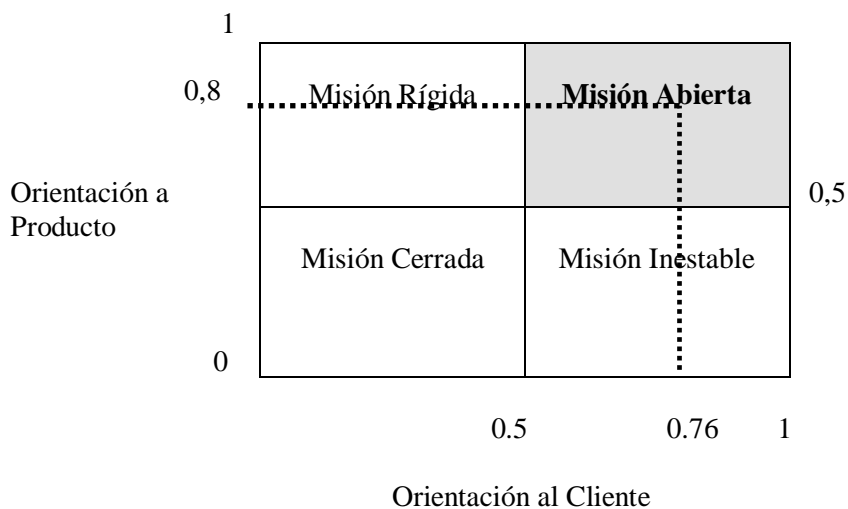
Orientación al Producto: $8/10 = 0,80$

La organización posee una Misión Abierta.

Misión Abierta: Ocaña (2012) la expresa como una clara definición del *quién* y de *qué*, del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Misión del complejo: satisfacer y superar las expectativas de los huéspedes en cuanto a hospedaje, alimentación y recreación deportiva y cultural ofreciendo prestaciones altamente diferenciadas y aprovechando la riqueza de recursos naturales de la zona

A.2.1- Matriz diagnóstico de la Misión



Fuente: Ocaña (2012:116)

A.3- CULTURA

Una empresa es una organización de tipo social. El concepto de cultura empresarial debe ser entendido desde las perspectivas de las culturas sociales.

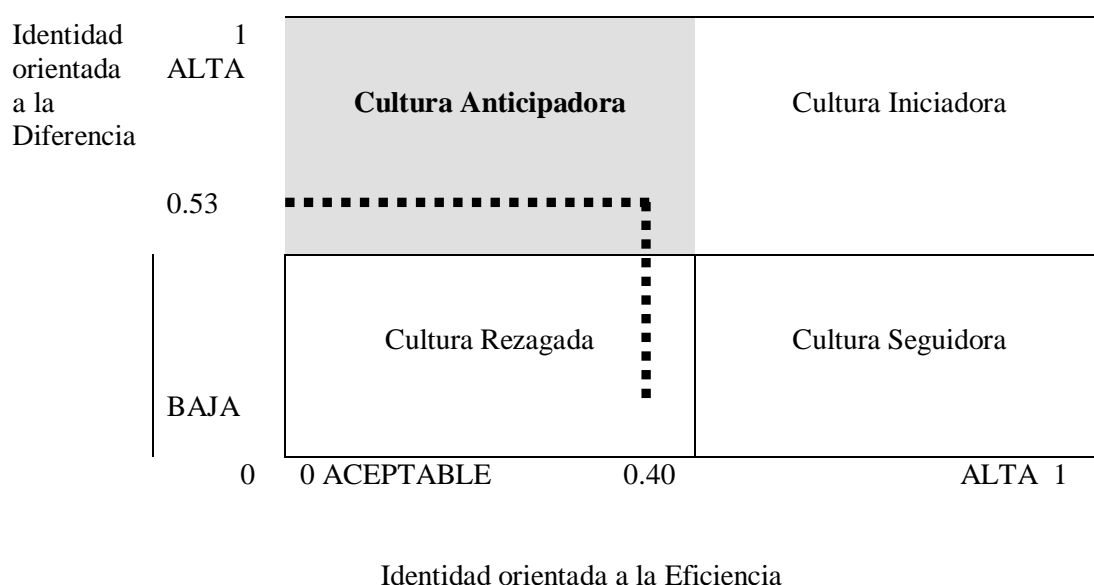
Ocaña (2012:119) cita a Kardiner (1939), quien describe a la cultura como un sistema de valores dominantes en la organización que le dan “personalidad de base” a la empresa. Este sistema de valores es un componente, a su vez, del sistema de creencias que impone el empresario. El rasgo sobresaliente de este enfoque cultural es aquella “personalidad de base” del tipo de visión empresarial caracterizada por necesidad de éxito o de realización. Uno de los problemas que se dan con mayor frecuencia es que esta “personalidad de base” impuesta por el empresario no es compartida por todos los miembros del negocio, debido a que esta necesidad de realización o de éxito no posee el mismo significado para todos.

En el ANEXO C encontraremos el cuestionario realizado a miembros directivos del complejo turístico para el diagnóstico de la cultura lo que nos determinó que el complejo posee una cultura anticipadora con alta identidad orientada a la diferencia y aceptable orientada a la eficiencia.

Tabulación

Suma de las Respuestas “SI” de las preguntas 1 hasta 15 y divida por 15. El resultado obtenido corresponde al eje “Identidad orientada a la Diferencia”	0.53
Suma de las respuestas “SI” de las preguntas 16 a 30 y divida por 15. El resultado obtenido corresponde al eje de la “Identidad orientada a la Eficiencia”	0.40

A.3.1- Matriz cultura organizacional frente al cambio



Fuente: Ocaña (2012:129)

Cultura anticipadora: según lo define Ocaña (2012:131), creencias orientadas a la generación de diferencias y con actitud proactiva (aunque en un nivel menor que la cultura iniciadora) con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación la resolución creativa de problemas, prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

A.4- ESTRUCTURA

Anteriormente se analizó a tres de los cuatro elementos que constituyen la identidad empresarial (visión, misión y cultura). El restante elemento es la estructura.

Thompson y Strickland (1985), citados por Ocaña (2012:132), dicen: “Llevar adelante una visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso”.

En el ANEXO D encontraremos dos cuestionarios realizados a miembros directivos del complejo turístico, lo cual el primero nos indicó el valor de identidad orientada a la diferencia, y el segundo nos mostró el valor de identidad orientada a eficiencia para el diagnóstico de la estructura.

Lo que nos determinó que el complejo posee una estructura flexible con alta identidad orientada a la diferencia y aceptable orientada a la eficiencia.

Tabulación

- Identidad orientada a diferencia:

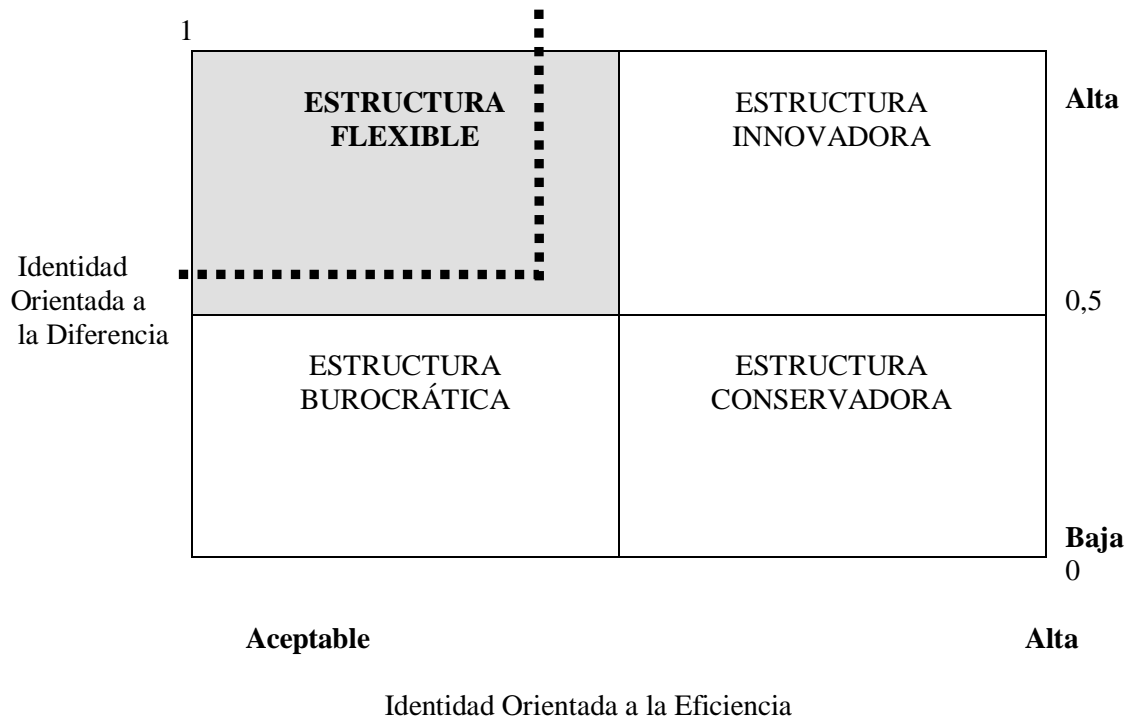
$$5,4/9 = 0,60$$

- Identidad orientada a eficiencia:

$$3,2/9 = 0,35$$

- Por lo tanto, Sendero del Plata cuenta con una Estructura de tipo Flexible.

A.4.1- Matriz del diagnóstico del tipo de estructura



Fuente: Ocaña (2012:136)

Estructuras flexibles: según Ocaña (2012:140) son consecuencia de una rápida adaptación al cambio en donde prevalece la estrategia. Sus características están dadas por un fuerte sentido de solidaridad y cooperación que permite que la estructura organizacional se adapte rápidamente a los cambios. Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas a los de especialización del trabajo, entre otras.

B) DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (visión, misión, cultura y estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización. Escalarmente, cada índice y consecuentemente el factor de individuación se encuentra comprendido entre 0(cero) y 1(uno), siendo este último valor el ideal de identidad

para cualquier organización. Por lo demás si cualquier índice y consecuentemente f_i se encontrase por encima de 0.50 el resultado es aceptable, siendo una fortaleza (leve si es mayor o cercano a 0.50 o gran fortaleza si es muy cercano a 0.50). Si el valor estimado estuviese por debajo de 0.50 estaríamos ante una debilidad (leve cuando está cercano a 0.50; grande si es cercano a cero).

$$\text{Cultura} = (0,53+0,40)/2=0,465$$

$$\text{Estructura} = (0,60+0,35)/2= 0,475$$

$$\text{Misión} = (0,80+0,76)/2=0,78$$

$$\text{Visión} = 0,56$$

$$\mathbf{F_i} = (0,465+0,475+0,78+0,56)/4$$

$$\mathbf{F_i=0,57}$$

B) ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTIFICACIÓN

Las personas con sus conocimientos, primero identifican y estructuran el proceso de negocio con sus correspondientes actividades de valor, para luego detectar el valor actual y el valor potencial de cada una de ellas manifestados a través de los impulsores de valor. Por lo tanto, lo primero que hay que conocer es cuales son los factores para generar valor a través de las diferencias.

Si estos impulsores aparecen en sus cuatro tipos actuando en forma combinada, entonces se potencia la capacidad empresarial en la generación de valor, como diferencia, para determinar una ventaja competitiva empresarial que sea duradera.

Si, en cambio, no aparecieran estos tipos impulsando valor o bien hubiese deficiencia en la combinación entre ellas, la empresa estaría ante la presencia de una debilidad que puede derivar en una desventaja competitiva.

Los factores de valor para generar diferencias son:

- Innovación: entendido como cambio planeado y controlado del proceso, necesita de personas con un fuerte factor de individuación orientado a una cultura provocadora.

Según Ocaña (2012:165), Hill y Jones consideran que la innovación es, quizás, la variable más importante en la generación de la ventaja competitiva.

- Mejoras: significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual.

Morris y Brandon (1994), citados por Ocaña (2012:167), sostienen que los esfuerzos más exitosos para el mejoramiento de los procesos se encuentran en las empresas más pequeñas.

- Coordinación: significa disponer en forma ordenada de los procesos entre si y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten a un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.

Porter (1980), citado por Ocaña (2012:169) menciona la coordinación como una variable característica (junto con la optimización) que potencialmente puede generar diferencias en los denominados *eslabones* de la cadena de valor que él propone.

- Adaptación: como diferencia en valor, la adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea éste interno como externo (comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresarial que se posicione como el valor percibido por el cliente-comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

CALCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACION (*fs*)

Según Ocaña (2012:172), el factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial. Se trata de un factor (literal) no financiero, igual que el factor de individuación.

El procedimiento para la estimación de la diferencia a través de sofisticación comienza con un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios.

<i>Dirección y gerencia</i>					
		<i>Sistemas de información</i>			
		<i>Recursos humanos</i>			
		<i>Tecnología</i>			
<i>Recepción</i>	<i>Venta</i>	<i>Transporte</i>	<i>Excursión</i>	<i>Marketing</i>	<i>Servicios de postventa</i>

	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Recepción	0,10	0,25	0,75	0,45
Venta	0,30	0,10	0,30	0,55
Transporte	0,10	0,20	0,45	0,85
Excursión	0,40	0,20	0,30	0,55
Marketing	0,25	0,30	0,30	0,60
Servicios postventa	0,15	0,30	0,50	0,60

Recepción $1,55/4=0,3875$

Venta $1,25/4=0,3125$

Transporte $1,6/4=0,4$

Excursión $1,45/4=0,3625$

Marketing $1,45/4=0,3625$

Servicios postventa $1,55/4=0,3875$

Total: $2,2125/6= 0,36875$

Factor de sofisticación= 0,37

C) ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

Ocaña (2012:191), sostiene que el factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Pueden ser del tipo tangible (materias primas, maquinarias) o intangibles (información), permanentes o consumibles y, cualquiera sea el tipo, cuantificables en términos monetarios; por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.

La siguiente ecuación señala la eficiencia para generar ingresos (IT) por cada peso de costos consumido (CT).

$$\mathbf{Fo= CT/IT}$$

Costos Totales = 70000

Ventas Totales = 85000

Factor de optimización= $70000/85000= 0,82$

Para el factor de optimización (fo) la escala es inversa: en efecto, dado que el factor de optimización es una estimación de la eficiencia en costos con relación a ingresos totales, el *mejor* valor de los costos totales (CT) es uno tan próximo a cero como se pueda, en tanto el *peor* valor para los costos totales, en la misma escala, sería igual a 1 (uno)

Factor de optimización= $(1-0.82)= 0.18$

D) RESULTADO DEL VALOR EMPRESARIO (en valor absoluto)

Considerando los factores que son determinantes del valor empresarial (Ve)- identidad, diferencia y eficiencia- se ha concluido que:

$$V_c=V_e$$

El cliente percibe un valor asociado al producto (V_c) que lo motiva a su compra. Cuando la empresa es capaz de crear un valor (V_e) que iguale al percibido por el cliente, entonces está generando una ventaja competitiva, es decir:

$$V_e=V_c$$

Identidad (Diferencia-Eficiencia)= Marca-Precio

Siendo:

$$V_e= F_i (F_s - F_o)$$

$$V_e= 0,57 (0,37 - 0.18)$$

$$V_e= \mathbf{0,1083 \text{ (Resultado en valor absoluto)}}$$

Es importante recordar que la expresión numérica del valor empresario lleva a conclusiones de tipo cualitativa; el hecho de que el valor final sea 1 o cualquier número nos señala ciertas conclusiones acerca de la generación de V_e por parte de la empresa, de tal manera que si el valor empresario es menor que uno la empresa se encuentra en una buena posición para generar valor, teniendo aún posibilidades de mejorarlo.

E) LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas:

- Excelente calidad de servicios.
- Convenios con bodegas de la zona.
- Atención en las necesidades de la demanda.
- Accesibilidad al complejo.
- Análisis y resolución de problemas en forma compartida.

Debilidades:

- Falta de trayectoria y experiencia en el sector.
- Fallas en la comunicación interna.
- Lejanía del hotel
- Poca capacitación de personal.
- Competencia fuerte.

F) CONCLUSIONES

El valor empresario generado por la empresa es 0,1083.

La optimización es la variable que mayor impulso da al valor empresario. Con un valor de 0,1083(siendo una escala inversa a la de los demás factores) refleja que sus costos son elevados y por lo tanto es una debilidad.

El factor de sofisticación es bajo lo que nos está indicando que los impulsores de valor no están diferenciando al servicio de la mejor manera.

En cuanto a la identidad podemos apreciar que es alta pero menos que la optimización.

El valor empresario generado se muestra reducido y habría que rever actividades como la actividad financiera y los factores de diferenciación para incrementar el valor.

Actualmente Sendero del Plata se identifica por tener un muy buen marketing relacional con sus clientes, lo cual también refleja una muy buena calidad en la prestación de sus servicios y por poseer políticas claras.

Posee una estructura flexible, que se adapta muy bien a los cambios (lo cual es muy importante también, teniendo en cuenta que el sector de negocios es muy cambiante) y su misión es responder a las necesidades de los clientes.

Su cultura se refleja perfectamente en la estructura ya mencionada y su posición en el segmento de mercado del turismo receptivo se encuentra en una muy buena posición de liderazgo compitiendo con otros 2 complejos turísticos similares.

Su meta de descubrir oportunidades de nuevos negocios mediante la innovación les da una marca de identidad que les permite establecerse como potenciales líderes en el mercado aunque no es suficiente.

3) DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

Habiéndose determinado el valor empresarial y las correspondientes fortalezas y debilidades emergentes de la estimación de los factores de individuación, sofisticación y optimización, la fase siguiente es ubicar a la empresa en su entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en que compite. La premisa es, teniendo en cuenta la posición empresarial dentro del sector, sus fortalezas y debilidades y las condiciones del entorno, cuáles serán los objetivos que la empresa se planteará y, consecuentemente, cuáles serán las estrategias a seguir para lograrlo.

A) DETERMINACIÓN DE LAS UEN

Según lo define Ocaña (2012:200), UEN: Una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:

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

Por todo esto confirmamos que Sendero del Plata tiene dos unidades estratégicas de negocios: hotelería y restaurante

El primero es la venta de hospedaje a turistas nacionales e internacionales.

El segundo es la venta de servicios gastronómicos a turistas que nos visitan de paso.

Analizaremos el primero, venta de hospedaje a turistas.

B) ANÁLISIS MATRICIAL PARA UNA SOLA UEN

Luego de haber identificado las UEN de la empresa se procede a realizar un análisis de portafolio a los efectos de determinar cuáles son las condiciones o posicionamiento que posee cada una dentro del negocio y, asimismo, establecer cuál es la situación financiera de la cartera de negocios.

Para llevar adelante este análisis se puede recurrir a distintos enfoques conceptuales dentro de los cuales los más populares son las matrices del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz Mc Kinsey o Matriz General Electric (GE), aunque existen otras variaciones sobre estas mismas herramientas.

Estas matrices tienen como finalidad básica establecer las condiciones en que se encuentra cada UEN que conforma la cartera de negocios de la empresa, para posteriormente, sugerir recomendaciones con relación a la situación de cada una de ellas. Si bien las matrices

tienen una base de análisis financiero, las conclusiones se extienden a acciones concretas relacionadas con el negocio en su conjunto, más allá del enfoque financiero inicial. Estas no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Sus simples aproximaciones nos permitirán incorporar un nuevo elemento para fundamentar, junto con el resto del análisis competitivo, la decisión sobre las acciones futuras a implementar.

B.1- Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz de análisis se basa en dos variables:

1. Crecimiento de mercado
2. Participación de mercado

El crecimiento de mercado refleja el atractivo del mismo en función de negocios. El factor costos es relevante en el análisis, debido a que un crecimiento sostenido del negocio determina mayor actividad y, por consiguiente, una reducción de los costos fijos de la escala

La participación de mercado está ligada a los costos en la medida en que una mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala, pudiendo la empresa bajar sus precios o, manteniéndolos, aumentar sus márgenes de rentabilidad.

El análisis matricial se ha realizado teniendo en cuenta al Grupo Estratégico del que participa Sendero del Plata. El parámetro de crecimiento se obtuvo por un informe generado por la Subsecretaría de Desarrollo del Ministerio de Turismo de la provincia (ANEXO E), que da cuenta de un crecimiento anual promedio del 49% entre 2002 y 2011. Atribuye el despegue, por un lado al crecimiento de la actividad turística en general, pero también al paralelo desarrollo de una oferta específica de turismo rural.

La mediana de la participación de mercado se obtuvo dividiendo 100% de participación de mercado entre los 2 competidores del grupo los que nos da un 50% de participación.



La posición para Sendero del Plata está dada por una participación de mercado baja, en un sector en el que el crecimiento es superior al de la economía. La matriz BCG indica que la UEN de la empresa es una es interrogante.

El negocio interrogante es un nuevo negocio y, por lo tanto, debe relacionárselo con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios, en donde los costos fijos también son elevados. La estrategia básica a seguir en este tipo de negocios es aumentar la participación del mercado, y esto se logra destinando grandes sumas de dinero. Al ser un negocio con altos costos fijos, que demanda inversión, y al no generar grandes ingresos debido a la baja participación del mercado, el flujo de fondos netos es negativo. Si esta situación financiera no puede ser sostenible en cierto plazo (por los requerimientos de financiamiento) entonces es recomendable desinvertir, es decir, retirarse del negocio. La rentabilidad en estos negocios es negativa o neutra.

Para aclarar mejor las dudas, es que debemos complementar nuestro análisis con la matriz Mc Kinsey.

B.2- Matriz Complementaria BCG

	ALTO		
CRECIMIENTO DEL SECTOR		CONSERVAR LA PARTICIPACION	DESARROLLAR EL NEGOCIO
		SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICAR	REESTRUCTURAR EL NEGOCIO
	BAJO		
		BAJA	ALTA
		PARTICIPACION DE LA EMPRESA O UEN	

Al analizar el mercado en su totalidad estamos generalizando la situación a todas las empresas que participan de él. Por eso, el objetivo de esta matriz complementaria a la BCG es corregir los errores que surgen de la BCG inicial en cuanto la estimación de variables. En este caso, lo que analizamos es el sector del turismo receptivo provincial.

Año tras año el sector crece cada vez más, y al ser un negocio nuevo la participación es baja.

Debido a esta situación, se recomienda desarrollar el negocio y lograr aumentar la participación aprovechando mejor el crecimiento del segmento.

B.3- Matriz McKinsey o General Electric (GE)

Esta matriz es complementaria a la BCG y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de esta 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.

Relaciona la posición competitiva de la empresa (o de la UEN) respecto del atractivo del sector de negocios donde compete.

El nivel de **atractivo del sector** lo obtuvimos oportunamente en la panilla del mismo (ANEXO E), la cual nos arrojó un valor de 3.43 y al ser este valor final mayor a 3, nos indica que el sector es favorable o que su atractivo es alto.

Posición competitiva	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Participación de mercado	15,7%	5	0,79
Marca	12,8%	4	0,51
Calidad	16%	5	0,80
Precio	10,83%	4	0,43
Cobertura de distribución	7,87%	3	0,24
Eficiencia en la producción	6%	2	0,12
Servicios posventas	16,1%	5	0,80
Capacidad de producción	8,83%	3	0,26
Imagen institucional	5,87%	2	0,12
Totales	100,0%		4,07

Luego de analizar las variables más relevantes de la empresa bajo análisis, nos arrojó un valor de 4.07 y al ser este número mayor a 3, nos indica que la **posición competitiva** de la empresa es fuerte.

Matriz Mc Kinsey: Cada cuadrante especifica una recomendación estratégica a seguir

Atractivo Sector	5	Posición Proteccionista	Invertir para estructurar	Estructurar en forma selectiva
	3	Estructurar selectivamente	Reconfigurar el valor empresarial	Expansión limitada
	1	Proteger la posición y diversificar	Gestión eficiente de los ingresos	Liquidar o reposicionar
		5	3	1
		Posición Competitiva		

Invertir para estructurar: Estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades.

B.4- Matriz ADL (Arthur D. Little)

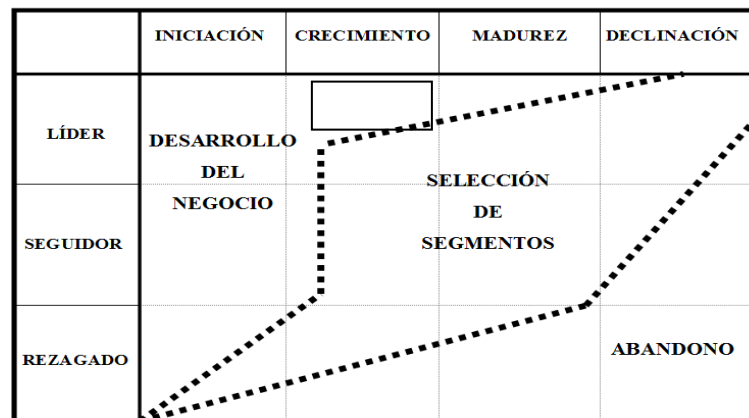
Esta empresa vincula dos variables:

- Etapa del ciclo de vida de los negocios
- Posición competitiva de la empresa

Al encarar el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, esta matriz incorpora las cuatro fases (iniciación, crecimiento, madurez, declinación).

Existe un estrecho vínculo entre la posición competitiva de una empresa y la rentabilidad y riesgo emergente de la posición dentro del sector o del segmento. Cuanto más fuerte es la posición competitiva de la empresa, mayor es la rentabilidad y menor el riesgo.

Matriz ADL (Arthur D. Little)



De acuerdo a la matriz ADL la empresa debería desarrollar el negocio, es decir, poner énfasis en la marca, tratando de imponerla, dado que se encuentra entre la etapa de iniciación y la de crecimiento.

C) CONCLUSIONES

Sendero del Plata es una empresa que a pesar de ser nueva, está creciendo considerablemente dentro del sector, muy bien posicionada debido a sus grandes fortalezas y capacidades empresariales, pero se encuentra en un punto crítico de la vida del negocio. Es decir, un punto de inflexión donde debe analizar qué estrategias desarrollar para continuar con su participación en el mercado o si lo desea, qué estrategias implementar para orientarse a otro segmento o diversificar.

4) ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

A) ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1, 2 Y 3 DEL SECTOR

El siguiente análisis se realizó en base las variables en sus tres niveles existentes. En el nivel 1 (variables clientes, empresa, competencia) se pudo observar un sector equilibrado. Hay grandes amenazas como así también grandes oportunidades, ya que es un sector que debido la situación política y económica que atraviesa el país, y el gran empeño de los gobernantes por hacer conocer sus lugares, el turismo en Argentina se ha hecho cada vez más reconocido en el mundo. Es decir, es un sector que crece.

De igual modo, toda buena inversión trae aparejado un gran riesgo. Esto se aprecia en el análisis de las variables del nivel 2 y nivel 3. Al crecer, de manera tan abrupta, el sector se vio afectado por la debilidad en sus barreras de ingreso. Esto llevo a que la rivalidad competitiva se multiplicara en poco tiempo y sea cada vez más intensa. Esto hace que disminuya la rentabilidad del sector.

Pero no todo es malo, este es un sector que está en crecimiento, que hoy el sector sea medio atractivo, no quiere decir que jamás lo sea. Al consolidarse puede crear mucho valor para quienes participen del sector.

Diagrama del perfil del atractivo del sector

Una vez visto y seleccionado las sub variables de los distintos niveles de variables, se procede a realizar una evaluación de las mismas, con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan. El análisis se hace en tiempo presente, es decir, las condiciones de las variables *hoy*. Posteriormente, y a través de la formación de escenarios, se realizará un análisis prospectivo para estimar las condiciones probables de las variables en el futuro.

- Si: Vf es mayor a 3...Variable favorable
 Vf es igual a 3.....Variable equilibrada
 Vf es menor a 3...Variable desfavorable

Este cuadro se repite por cada una de las variables 1.2 y 2 agrupadas y en ellas obtendremos una serie de oportunidades (valores mayores a 3) y una serie de amenazas (valores menores a 3).

Dónde:

- Valor final es mayor a 3....Sector favorable
Valor final igual a 3.....Sector equilibrado
Valor final menor a 3.....Sector desfavorable

Que el sector aparezca como *favorable* significa que existen más oportunidades que amenazas; por el contrario, un sector *desfavorable* señala dominio de amenazas por sobre oportunidades. Cuando el sector está *equilibrado*, significa que las oportunidades igualan a las amenazas.

El sector es atractivo en cuanto a barreras de entrada, los compradores y los sustitutos. Sin embargo posee una gran presencia de competidores y proveedores lo cual lo puede hacer menos atractivo. Igualmente sigue teniendo un marco de ganancia favorable que fundamenta la presencia en el mismo.

El sector es relativamente atractivo en cuanto a la rivalidad entre competidores y a la presión de productos sustitutos. Sin embargo es menos atractivo si se tiene en cuenta en menos medida el poder de proveedores, así como también el de los clientes y en mayor medida las barreras de entrada. Si otorgamos los valores 5, 4, 3, 2 y 1 a los distintos niveles de atractivo del sector: muy atractivo, atractivo, neutro, poco atractivo y muy poco atractivo, el atractivo promedio del sector sería: 3.43, lo que indica un sector de atractivo medio alto, según el análisis del diagrama de atractivo del sector (ANEXO E).

B) FORMACIÓN DE ESCENARIOS

Según Ocaña (2012:293), una de las características fundamentales del enfoque estratégico es su actitud prospectiva. Ésta, como actitud, supone un análisis en el cual partiendo de un futuro (probable y posible) nos permite construir una visión presente de ese futuro. No se trata de adivinar el futuro sino de predecir cuál será, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y probabilidad de ocurrencia.

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

Procedimiento para la construcción de escenarios:

1. Determinar los objetivos a alcanzar
 - a) Aumentar las ventas de habitaciones
 - b) Aumentar la cantidad de servicios adicionales al hospedaje
2. Determinar un horizonte de planeamiento
Horizonte de planeamiento: temporada de verano 2013/2014

3. Seleccionar las variables más relevantes del entorno

Demanda de servicios(oportunidad)
Número de competidores importante(amenaza)
Crecimiento de la industria(oportunidad)
Facilidades financieras(amenaza)
Capacidad del competidor principal(amenaza)
Tipo de cambio imperante(oportunidad)
Disponibilidad de sustitutos cercanos(amenaza)
Entorno económico(amenaza)
Entorno sociocultural(oportunidad)
Entorno político(oportunidad)

4. Establecer los objetivos generales del negocio y particulares de las áreas funcionales más relevantes.

5. Buscar información sobre las variables del macro entorno y del micro entorno intervinientes y justificar su incorporación por el comportamiento pasado y presente y por la incidencia de los objetivos del negocio.

Descripción de las variables del macro entorno

✓ **Esfera económica**

Existen distintas variables que afectan económicamente a la empresa como son el nivel de ingreso de los clientes, el consumo, la tasa de inflación, la tasa de cambio de la moneda, la productividad de los empleados, la satisfacción del cliente, entre otras.

La esfera económica es de gran relevancia, ya que al no ser un producto de primera necesidad, las variaciones en la misma afectan de forma directa en el nivel de actividad del sector, por lo que se debe estar atento permanentemente a los cambios que se producirán, intentando, cuando sea posible, anticiparse a los mismos.

✓ **Esfera política**

Sobre la esfera política podemos decir que en el sector de empresas turísticas, las decisiones políticas influyen pero de manera corriente, en el sentido que los cambios y fluctuaciones en el sector público, la apertura económica, el equilibrio de poder y demás variables lo afectan, pero de la misma manera que a la economía en general. Las políticas de incentivo turístico local quizás sean las que ejerzan una mayor influencia en el sector, entre las

mencionadas. No existen políticas de ingreso ni leyes proteccionistas o subsidios aplicados a este sector, pero sí es muy importante la obligatoriedad de los seguros médicos y contra accidente, dado que al realizar los distintos servicios turísticos sus clientes y miembros pueden sufrir algunos inconvenientes.

✓ **Esfera social**

Por lo que a la esfera social respecta, este sector se ve influido por la capacidad económica de la comunidad de poder invertir en servicios turísticos en tiempo de ocio, ya que no es un servicio de primera necesidad, como así también por la valoración que se tiene respecto a la realización de actividades recreativas y de esparcimiento en el tiempo libre.

✓ **Esfera tecnológica**

En este sector el uso de la tecnología es de gran importancia para la comunicación, ya sea en la realización de reservas o en la búsqueda de información sobre los distintos servicios que se brindan. El uso de internet en este sector es primordial, ya que ahorra tiempo en las reservas, sirve como medio para publicitar los distintos servicios y les permite mantener un fluido contacto con el cliente acercándose para resolver sus inquietudes sobre la oferta y estar atentos a los requerimientos de los mismos como así también de los cambios en los deseos de servicios que presenten.

6. Construir el escenario a través de la matriz de impacto cruzado (MIC)

Variable(oportunidad o amenaza)	Aumentar las ventas de habitaciones.	Aumentar servicios adicionales al hospedaje.	Probabilidad de ocurrencia	
Demanda de servicios(oportunidad)	5	5	Alto	5
Número de competidores importante(amenaza)	1	2	Baja	1.5
Crecimiento de la industria(oportunidad)	5	5	Alto	5
Facilidades financieras(amenaza)	2	1	Bajo	1.5
Capacidad del competidor principal(amenaza)	1	1	Alto	1
Tipo de cambio oportunidad)	2	3	Alto	2.5
Disponibilidad de sustitutos cercanos(amenaza)	2	3	Alto	2.5
Entorno económico(amenaza)	3	2	Alto	2.5
Entorno sociocultural(oportunidad)	4	4	Alto	4
Entorno político(oportunidad)	5	4	Alto	4.5
	3 Dificultad media	3 Dificultad media		3

Confección de las matrices de oportunidades y amenazas

Con toda la información suministrada por la matriz de impacto cruzado Sendero del Plata debería:

Matriz de impacto positivo –OPORTUNIDADES

GRADO DEL IMPACTO FAVORABLE	MUY ALTO	0%	50%	100%	CONFECCIONAR PAQUETES ALTERNATIVOS PARA OFRECER A TURISTAS	DISMINUIR LOS COSTOS FIJOS MEDIANTE ECONOMÍAS DE ESCALA O PAQUETES CERRADOS OFRECIDOS A GRUPOS
	ALTO				SEGUIR CON PLANES ACTUALES Y CONTROLAR EVOLUCIÓN	REVISAR EVALUACIÓN DEL IMPACTO
	MEDIO					
	BAJO					
MUY BAJO						
					PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	

Sendero del Plata debería lograr “disminuir sus costos fijos (...)” en la elaboración de los paquetes, de modo de aprovechar las oportunidades que se presenta su entorno y lograr un precio que le genere mayor rentabilidad.

Matriz de impacto Negativo – AMENAZAS

GRADO DEL IMPACTO DESFAVORABLE	MUY ALTO	0%	50%	100%	CONFECCIONAR PLANES ALTERNATIVOS Y CONTROLAR EVOLUCIÓN	ACTUAR INMEDIATAMENTE SOBRE LA PROBLEMÁTICA -DESVENTAJA ESTRATÉGICA-
	ALTO				SEGUIR CON LA OFERTA ACTUAL Y ESPERAR EVOLUCIÓN	REVISAR EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y REALIZAR CAMBIOS ESTRATÉGICOS
	MEDIO					
	BAJO					
MUY BAJO						
					PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	

La empresa debería “actuar inmediatamente”, ya que las variables externas son una “desventaja estratégica”, a la cual deberíamos enfrentar, buscando neutralizar sus consecuencias.

C) LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

<p><i>Oportunidades:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Baja competencia en la categoría2. Crecimiento de la industria3. Tendencia del mercado hacia el valor-calidad4. Ruta Sanmartiniana y caminos del vino
<p><i>Amenazas:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Posibilidad de desarrollo de nuevos proyectos turísticos en la zona2. Entorno económico3. Cantidad de posadas cercanas

D) CONCLUSIONES

Haciendo un análisis exhaustivo del sector, este nos indica que son más poderosas las oportunidades que las amenazas. A pesar de tener grandes oportunidades de permanecer en el sector, es importante que no se quede en un mismo plan por tiempo indeterminado. Todo lo contrario, lo ideal sería que actuara rápidamente ante los distintos escenarios.

5) FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

Ocaña (2012), advierte que en esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. Lógico es pensar que se trata de una decisión altamente crítica para el destino del negocio, por lo tanto no valen aquí las decisiones apresuradas ni las apreciaciones superficiales.

La gran parte de la formulación de las estrategias, se encuentra en la rigurosidad del diagnóstico de las fases anteriores.

La estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de *valor empresarial* que se ha ido mencionando a lo largo de este trabajo. La forma en que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la *estrategia de negocios o competitiva* con la que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades.

Luego de haber definido la forma con que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la *estrategia de posicionamiento competitivo*.

Una vez que la empresa ha definido la estrategia de negocios y de posicionamiento, se continúa con la definición de la *estrategia de crecimiento*, ya que todo empresario buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.

La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias; entonces, deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su *estrategia organizacional*.

Finalmente, negocio-participación-crecimiento-organización se asientan en las *estrategias funcionales* (marketing, producción, finanzas, personal, que poseen un carácter tanto estratégico como táctico).

A) ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará Sendero del Plata para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector.

Sendero del Plata deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva (duradera, sostenible y reconocible por el consumidor).

Matriz de Sensibilidad Precio/ Sensibilidad a la diferenciación

Esta matriz se refiere a un concepto de índole microeconómico. Sus dos variables se refieren a:

1. Sensibilidad a la diferenciación: cualquier alteración en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará un incremento en la demanda.
2. Sensibilidad al precio: cualquier variación en el precio del producto generara una variación en la demanda del producto.

SENSIBILIDAD AL PRECIO	Alta	ETRATEGIA DE PRECIOS	COMBINACION MARCA / PRECIO
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
		SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIACIÓN	

La posición de Sendero del Plata en esta matriz nos indica que debería seguir una estrategia de Marca. Esto resulta como consecuencia de encontrarse en un mercado altamente sensible a la diferenciación y poco sensible al precio.

Los clientes del complejo (mayoritariamente turistas tanto internos como extranjeros) están dispuestos a pagar un plus en el precio siempre que la diferenciación en uno o más atributos que se hayan incorporado al servicio (como un buen desayuno, almuerzo o cena, un buen servicio de transporte, actividades recreativas y deportivas de montaña etc.) lo justifique.

Matriz de Línea de productos/ Número de segmentos

Esta matriz nos permitirá definir con más precisión el o los segmentos meta.

Línea de productos: son la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiendo ser una o más.

La cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

LÍNEA DE PRODUCTOS	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios

NÚMERO DE SEGMENTOS

Aconsejamos a Sendero del Plata seguir un Marketing indiferenciado para todo el mercado para mejorar su ventaja competitiva, ya que la empresa cuenta con varias líneas de productos y quiere cubrir varios segmentos del mercado para mejorar su posición.

B) ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO/PARTICIPACIÓN

Según Ocaña (2012), la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

Los movimientos o acciones que para lograr una participación de mercado son estrategias de ataque o estrategias de defensa según las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Dado que la identidad nos reflejó un valor de 0,57 y que contamos con muchas fortalezas en la lista realizada, podemos afirmar que Sendero del Plata cuenta con dominio de fortalezas sobre debilidades.

El estudio de contexto nos indicó que el entorno en el cual la empresa está inserta posee un leve dominio de oportunidades, siendo el atractivo del sector medio alto con un valor de 3.43 (ANEXO E).

Matriz de estrategia de posicionamiento competitivo

	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresariales con dominio de FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de varios lados
Capacidades empresariales con dominio de DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de retaguardia

Fuente: Ocaña (2012:348)

Estrategias de ataque (dominio de fortalezas sobre debilidades): Según Ocaña (2012), la característica básica de una estrategia de ataque es aumentar la participación (estrategia de ataque) o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado (estrategia de contraataque para defender la posición actual cuando la empresa se encuentre amenazada por el ataque de los competidores).

Sendero del Plata debe aplicar una **estrategia de ataque**, ya que puede aún aumentar la participación de mercado, tratando de posicionarse como líder del sector. Esta estrategia puede aplicarse en Sendero del Plata porque cuenta con una ventaja de ser el único complejo mejor estructurado en cuanto a hotel y restaurante de esta zona de alta montaña.

Esto debe aplicarse concentrándose en aquellas actividades que generan valor, como son los servicios de actividades deportivas y recreativas en el complejo, y/o ofreciendo nuevos servicios con mayor variedad de comidas autóctonas, nuevas combinaciones de servicios, mejorando los ofrecidos por la competencia, permitiendo así **aumentar** su Ve (valor empresario).

Algunas acciones podrían ser:

- Ofrecer un mejor descuento por paquetes grupales,
- Aumentar los lugares de visita al mismo costo,

- Mejorar la página Web actual, para permitirle al usuario realizar consulta sobre disponibilidad de alojamiento, combinaciones de servicios según su estadía y sus posibilidades económicas, lo que lo hará sentirse parte al verse el preparando su propio paquete,
- Realizar alianzas con empresas de turismo, proveedores, medios de transportes, etc.

Estrategia de ataque con táctica envolvente:

“Es razonable que una empresa que posea mayores fortalezas que debilidades salga a atacar o a contraatacar. Si el sector está dominado por oportunidades habrá empresas competidoras del sector y empresas que querrán ingresar debido a algún tipo de atractivo (tamaño y/o crecimiento de las ventas, demanda potencial, baja rivalidad competitiva, etc.)” (Ocaña, 2012).

La táctica envolvente no es otra cosa que abarcar todo el mercado, tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen

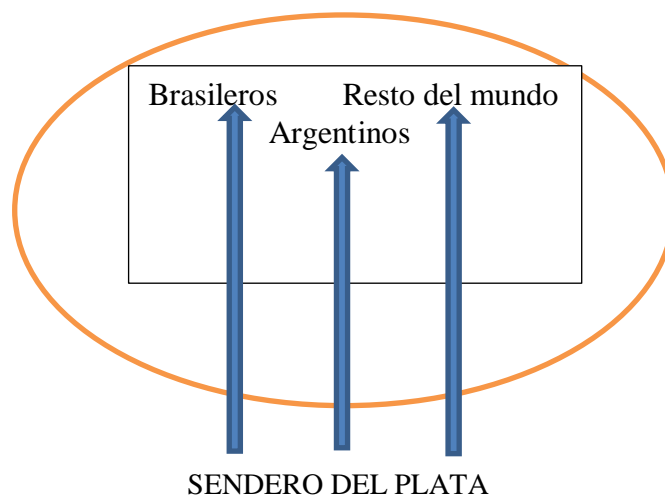
En el caso de Sendero del Plata, vemos que podría implementar esta táctica, ya que existen distintos segmentos de mercado diferenciados por los heterogéneos tipos de turistas que vienen en búsqueda de distintas cosas, como por ejemplo los europeos buscan lugares para realizar aventuras en las montañas, los argentinos y brasileros buscan lugares tranquilos para relajarse y des estresarse.

También según las edades, los mayores eligen paseo sanmartiniano, rutas del vino, mientras que los más jóvenes prefieren el turismo aventura.

Todos esto segmentos puede satisfacer Sendero del Plata.

Gráfico de Estrategia de ataque con táctica envolvente

SECTOR DE NEGOCIOS



C) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma en que la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio

Las tres formas o caminos de para crecer, según Ocaña (2012) son:

- Intensivas: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- Diversificación: desarrolladas y no desarrolladas.
- Integración: integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.

Para Sendero del Plata sería conveniente aplicar una estrategia de diversificación ya que necesita explotar negocios o servicios que potencien los negocios actuales del complejo (restaurante y hotel)

C.1- Matriz Ansoff o de Mercado/Producto o de Cliente/Producto

Nuevos	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACION
PRODUCTOS	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE CLIENTES
Actuales	Actuales	Nuevos
	CLIENTES	

Fuente: Ocaña (2012, p.358)

Diversificación relacionada:

Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor, o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. El fundamento de este tipo de diversificación es claro: producir sinergias entre las actividades o UEN relacionados. Podría diversificarse con negocios relacionados con el turismo: crear una agencia de transporte de pasajeros, una agencia de turismo, cabañas, alianza con prestadores de servicios deportivos o recreativos, etc.

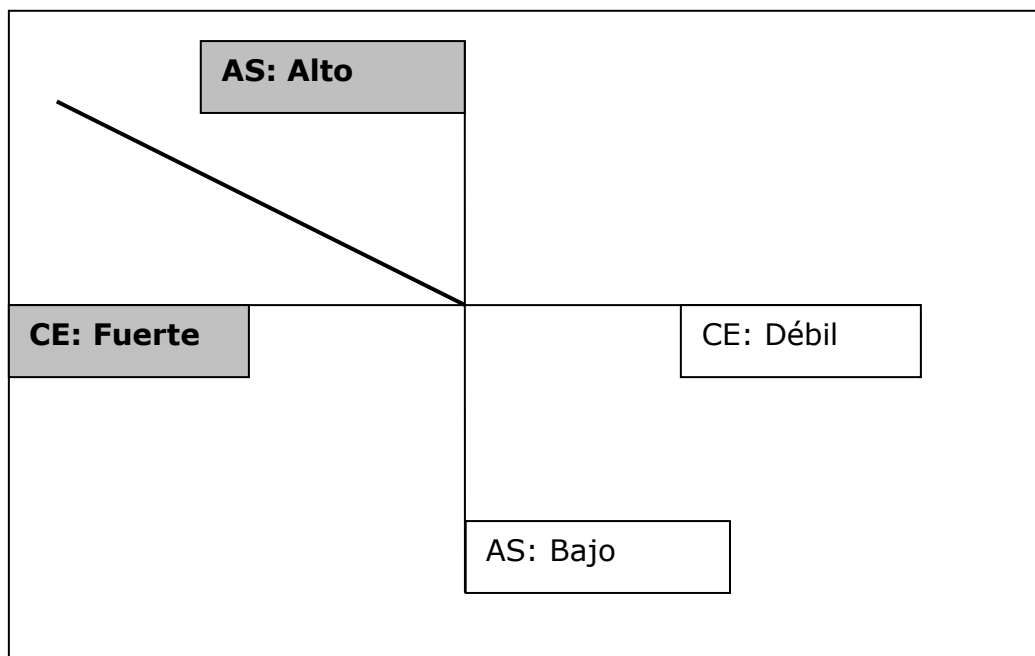
Sendero del Plata se encuentra en crecimiento actualmente buscando mejorar su posición competitiva. **¿Pero, qué estrategia de crecimiento debería elegir?**

La elección de la estrategia de crecimiento depende de la condiciones de la empresa (capacidades) y de la condiciones del sector (atractivo). Por lo que por los análisis realizados (Ver Matriz Mc Kinsey, Atractivo del sector, etc.) ya hemos determinado que la capacidad

empresarial de Sendero del Plata es fuerte y que el atractivo del sector es medio-alto, por los que se le recomienda **diversificar y/o realizar alianzas**.

Las alianzas permiten controlar el sistema de distribución donde la empresa realiza sus negocios.

La empresa podría integrarse horizontalmente por unión (fusión, alianzas, cooperativas, UTE) de aquellas empresas que, operando en el mismo sector o sectores relacionados, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos. En el caso de Sendero del Plata podría unirse con una empresa de venta de pasajes (sólo el transporte del pasajero) y así asegurará menores costos, mayor calidad y un exhaustivo control de plazos, disponibilidades y cantidades de entrega. O integrarse con otra empresa de las mismas características para lograr una mayor cobertura de mercado y minimizar costos.



Capacidad Empresarial: fuerte; Atractivo del Sector: medio alto

Acciones: Tomar la iniciativa y actuar rápidamente.

- 1) Desarrollo de clientes
- 2) Desarrollo de productos
- 3) Penetración de mercados
- 4) Integración vertical

D) ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Consideramos que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio.

Nuestra propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en el desarrollo interno.

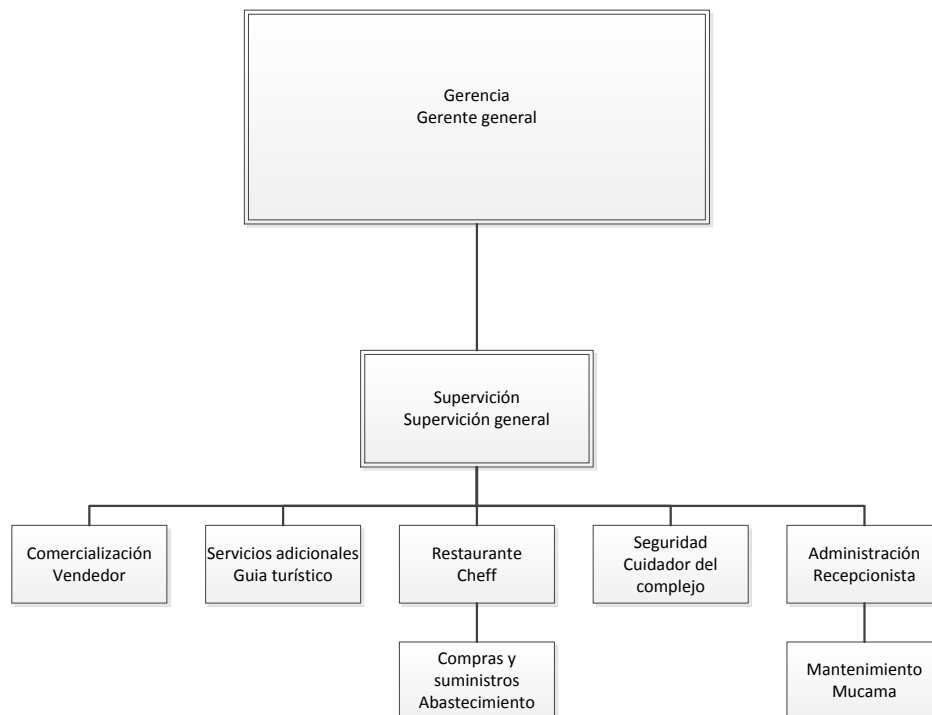
Según Ocaña (2012:368), esta forma de estrategia organizacional también puede ser conocida como reestructuración, *downsizing* y, más recientemente, como reingeniería, y está asociada a una forma de crecimiento bajo condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración en el mercado. Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente (negocios y crecimiento) implica integrar de manera coherente el soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos.

El éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida del grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional necesarias.

Un diagnóstico de la organización, por medio de una auditoría interna, presentará las actuales condiciones organizacionales a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos.

Por todo esto mencionado procederemos a realizar un organigrama organizacional y descripción de puestos asignando responsabilidades.

ORGANIGRAMA DEL COMPLEJO



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerente General:

Administración y Organización General del hotel
Supervisión y control de los procesos y proyecto
Control de planillas de Ingresos y Costos
Elaboración estructura de costos
Evaluación de desempeño
Colaboración en compras, ventas y relaciones públicas.
Operaciones bancarias.

Supervisor general:

Supervisión y control general del hotel y Restaurante.
Mantenimientos menores
Encargado de obtener las rendiciones los días domingos de dinero e informes semanales realizados por el Chef.

Chef:

Restaurante: Cocinero, encargado del stock y responsable del inventario. Mantenimiento de orden y limpieza de la cocina
Elaboración de repostería y ayuda en el orden y limpieza de la cocina.
Realización de informes, rendiciones y facturación correspondientes una vez por semana (a determinar el día).

Compras y suministros:

Compras: una vez por semana de mercadería necesaria según la planilla de pedido del Chef.
Compras semanales de frutas, verduras y truchas.

Recepcionista:

Conserje (recepción huéspedes, llenado de planillas, cobros)
Encargada del Salón del Restaurante: Mantenimiento en óptimas condiciones de orden y limpieza del mismo
Hotel: Mantenimiento menores, revisión y control de insumos necesarios para su buen funcionamiento
Atención al público
Mozo

Mantenimiento:

Mantenimiento: Días viernes encargado de mantenimiento cortado de jardines y orden de parques exteriores.
Sábados y domingos dependiendo del flujo de gente colaborar en la cocina.

Mucama:

Hotel: Armado y limpieza de habitaciones, pasillos y lavado y planchado de sabanas, toallas, etc...

Colaborar en tiempos ociosos con necesidades del complejo.

Seguridad:

Asesoramiento del funcionamiento de estructura del complejo.

Reparaciones de accesos de caminos con máquinas.

Vendedor:

Gestión de comercialización, ventas, marketing y servicios de post venta

Guía turístico:

Realización de actividades deportivas y recreativas con los grupos.

E) IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Ocaña (2012), explica que estas dos fases, implementación y control de la estrategia, están bien diferenciadas; mientras que la primera supone dejar establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de la estrategia para generar valor, el control-periódico y final- es la verificación de los resultados obtenidos- parciales o finales- con relación a ciertos parámetros- financieros y no financieros-.

Toda la organización se prepara para estar en condiciones de llevar a delante la estrategia a implementar.

Condiciones para la implementación de la estrategia:

Personas: la implementación de la estrategia puede mantener el tipo de identidad actual, introducir ciertas modificaciones o, sencillamente, un nuevo tipo de identidad. En el caso de Sendero del Plata se requiere de los mandos superiores implementar una declaración de valores, principios, visión y misión que guiarán la implementación de las nuevas estrategias.

Procesos: tiempo atrás era habitual escuchar hablar de cambios en la estructura organizacional y revisión de procesos y métodos de trabajo. Se supo utilizar, también, la palabra *reingeniería* (esta sí aplicada a los procesos) como una manera de indicar, no ya la revisión de los procesos, sino, lisa y llanamente, el diseño de nuevos y distintos procesos de los actuales.

En los procesos se encuentran las fuentes de diferenciación del valor empresarial como ventaja competitiva.

Eficiencia: la contabilidad de costos tradicional no es útil para medir el costo de un proceso de negocios. El ABC (Activity Based Cost, o Costo Basado en Actividades), es un indicador mucho más real de los costos insumidos por actividades de valor y, en conjunto, por el proceso de negocio.

De las 3 condiciones para la implementación de la estrategia, son las *personas* a las que les cabe mayor responsabilidad. Desde los mandos directivos con la declaración de la visión y misión, hasta los mandos medios e inferiores con un nuevo desempeño cultural, son las personas las que en definitiva implementarán los procesos de acuerdo a nuevas estrategias, desarrollando los niveles de eficiencia esperados.

F) EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA

Como cualquier forma de control, se trata de verificar los resultados- parciales o finales- que están surgiendo de la estrategia implementada. Obviamente que estos controles poseen como contrapartida parámetros de medición de distinta índole, como veremos, y se convierten en retroalimentación para que, llegado el caso, se produzcan los ajustes o correcciones necesarias.

Sencillamente como lo señalan Hill y Jones (1994), citados por (Ocaña 2012), un sistema de control de la estrategia comprende:

- 1) Establecimiento de objetivos y estándares.
- 2) Creación de un sistema de medición y monitoreo.
- 3) Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
- 4) Evaluación de los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios.

Estos mismos autores señalan distintos tipos de sistemas de control orientados a la estrategia implementada:

Control de mercado: precio de las acciones y rendimiento de la inversión (ROI).

Control de rendimiento: metas divisionales, metas funcionales e individuales.

Control burocrático: Procesos, métodos, procedimientos y reglas.

Control organizacional: Valores, principios y socialización.

G) CONCLUSIONES

Con respecto a la formulación de estrategias de negocio, posicionamiento ,crecimiento y organizacional, podemos asegurar que su importancia radica en que estas permiten definir la forma con la cual Sendero del Plata competirá en el mercado y al respecto le hemos aconsejado seguir una estrategia de marca porque ,según lo que nos comentaron, los clientes son altamente sensible a la diferenciación y poco sensible al precio, ya que al ser una empresa de servicio, el cliente prefiere pagar un poco más a cambio de mayor seguridad , alojarse en un lugar más cómodo y/o más cercano a sus puntos de interés, etc.

Aconsejamos también un marketing indiferenciado para todo el mercado ya que quieren aumentar su participación de mercado llegando a nuevos clientes y deben tener nuevos servicios para satisfacerlos.

Como vimos en la primera parte del trabajo, la identidad en el valor empresario nos indicó la presencia de una capacidad empresarial con dominio de fortalezas y esto fue confirmado en la matriz Mc Kinsey. Por otro lado la planilla de atractivo del sector nos informó que éste era medio alto. Por esto, le aconsejamos una estrategia de ataque con táctica envolvente para permitirle a la empresa implementar diferentes estrategias para las distintas oportunidades que le ofrezca el mercado.

La matriz Ansoff nos mostró nuevamente la diversificación al dirigirse a nuevos clientes con nuevos productos y al tener la empresa un atractivo del sector alto y contar con la capacidad empresarial fortalecida se le aconseja diversificar y/o realizar alianzas, que le permitan provocar sinergias, disminuyendo costos, garantizando la satisfacción de los clientes actuales y potenciales al tener un mayor control sobre el canal de distribución del servicio, lo que le permitirá ganar mayor cuota del mercado y crecer fuertemente mejorando su valor empresario.

6) CONSIDERACIONES FINALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Hemos observado que Sendero del Plata tiene grandes posibilidades de crecimiento.

Una organización con un valor empresarial potencialmente muy bueno a nivel competitivo con un muy buen atractivo del sector, aprovechando la riqueza del lugar en cuanto a recursos naturales como a la variada cantidad de servicios adicionales (cabalgatas, tracking, pesca, alpinismo, 4x4, etc...) que se pueden desarrollar en la región donde se sitúa Sendero del Plata.

Su estructura organizacional, cultura, políticas, colaboran de tal manera que su ventaja sea su valor empresarial. Pese a esto, no se encuentra en un sector sencillo de trabajar, por la lejanía y la dificultad de encontrar personal capacitado para la prestación de estos servicios.

Hoy por hoy, los clientes son más críticos y requieren de más servicios. Esto no es malo, al contrario, abre las puertas para seguir innovando y creciendo, pero tiene como deber estar atento a los movimientos de la competencia.

Las estrategias a implementar son potencialmente alentadoras, ya que también contamos con el apoyo de la dirección de turismo provincial, que año tras año colaboran con la promoción en el país y en el resto del mundo de actividades turísticas en la provincia de Mendoza, como podemos observar adicionalmente en los artículos de diarios referidos en los ANEXOS.

Sugerimos analizar la posibilidad de diversificar los servicios y darle mayor valor a los que ya están.

Según este análisis vemos viable la posibilidad de desarrollar este negocio con éxito.

7) BIBLIOGRAFÍA

Koontz y Wehrich (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana Editores

Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de Negocios*. Buenos Aires: Editorial Dunken

Diario Los Andes (2012, 28 de julio). *El turismo rural en Mendoza registró fuerte crecimiento en la última década*. Mendoza, Argentina. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://www.losandes.com.ar/notas/2012/7/28/turismo-rural-mendoza-registro-fuerte-crecimiento-ultima-decada-656971.asp>

8) ANEXOS

ANEXO A- Cuestionario para el diagnóstico de la identidad

FACTORES	No estoy de acuerdo (0)	Medianamente de acuerdo (0,25)	De acuerdo (0,80)	Muy de acuerdo (1)
1. La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)		X		
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, se forman escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la Organización y sus objetivos?	X			
3. Existe fuerte interdependencia de la información y comunicación entre los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. 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		
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.	X			
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	X			
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.			X	
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		X		
9. Se fomenta formalmente y de manera			X	

continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.		X		
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			X	
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			X	
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			X	
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.		X		

24. Se alienta el trabajo en equipo.			X	
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).		X		
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.	X			

Tabulación:

SUMA TOTAL: 15,15

PROMEDIO: $15,15/27 = 0,56$

La organización posee una Visión simple.

ANEXO B- Cuestionario diagnóstico de la Misión de la Organización

	Contenido	Si	No
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?	X	
2	¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría?		X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?	X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?	X	
5	¿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	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?		X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?	X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización de esta organización y no de otra?		X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X	
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?	X	
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?	X	
12	¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información, y no de otra, por parte del cliente?	X	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?	X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?	X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?		X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?	X	
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?	X	
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?	X	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?	X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?		X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?	X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es único independientemente de las especificidades de los clientes.	X	
24	¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?	X	
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?	X	
26	¿Estaría en condiciones que existe una marca que identifica los productos de la organización?	X	

27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?	X	
28	Estos proceso, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		X
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos/servicios brindados en término de resultados concretos?	X	
30	¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X	
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?	X	
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?	X	
33	¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?	X	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?		X
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?	X	
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		X
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?	X	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?	X	
39	¿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	
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son el negocio de la organización?	X	

Tabulación:

Orientación al cliente: $23/30 = 0,76$

Orientación al Producto: $8/10 = 0,80$

La organización posee una Misión Abierta.

ANEXO C- Cuestionario para el diagnóstico de la Cultura Organizacional

	SI	NO
1-¿En la institución, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación (comunicacional, operativa) entre ellas?		X
2-El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los cargos superiores?		X
3-Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?		-X
4-Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?	X	
5-Da prioridad excluyente a la eficiencia?	X	
6-Todas las áreas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivos?	X	
7-El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?		X
8-En la Institución existe una actitud pasiva y/o expectante frente a los cambios?		X
9-Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes?	X	
10-Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?	X	
11-Frente al riesgo, la institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora?		X
12-En la institución el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?	X	
13-La institución ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores?		X
14-Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?	X	
15- La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad?	X	
16-En la institución se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno cambiante?		X
17-La realización de las actividades se realiza bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?	X	
18-Para la institución es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19-Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20-Prevalece el criterio de que en la institución todos deben saber cómo hacer todo?		X
21-La institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?	X	
22-Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?	X	
23-Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la institución deben ser creativas e innovadoras?		X
24-En la institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	X	

25-Prevalece el criterio por el cual se cree que el personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?		X
26-Algunas tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos		X
27-En la institución se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizadas en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad e las personas, etc.?		X
28-Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?		X
29-La optimización de tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		X
30-En la institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?		X

Tabulación

Suma de las Respuestas “SI” de las preguntas 1 hasta 15 y divida por 15. El resultado obtenido corresponde al eje “Identidad orientada a la Diferencia”	0.53
Suma de las respuestas “SI” de las preguntas 16 a 30 y divida por 15. El resultado obtenido corresponde al eje de la “Identidad orientada a la Eficiencia”	0.40

**ANEXO D- Cuestionario para el Diagnóstico de la Estructura Organizacional
Identidad orientada a diferencia**

Factores	No (0)	Parcial mente (0,20)	En la mayoría de los casos (0,80)	Sí (1)
1. La Institución posee varias acciones/estrategias de acuerdo a los distintos objetivos y situaciones de negocios que se plantea			X	
2. Las acciones/estrategias de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización				X
3. Las acciones/estrategias de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.			X	
4. El diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.		X		
5. La visión del negocio nace en los mandos superiores , es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión propia o específica de la Institución.			X	
6. En la Institución, la visión del negocio y la estrategia competitiva depende la propia organización prescindiendo, en primera instancia, de las condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.		X		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales condicionan la acción/estrategia de negocios a implementar			X	
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia,			X	
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar la estructura y después la acción/estrategia a seguir.	X			
	0	0,4	4	1

Identidad orientada a eficiencia

Factores	No (0)	Parcial mente (0,20)	En la mayoría de los casos (0,80)	Si (1)
1. La Institución – a través de quien corresponda-observa sistemáticamente los cambios de los clientes		X		
2. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
3. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	X			
4. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		X		
5. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios		X		
6. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado , automatizado y ordenado.		X		
7. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario	X			
8. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
9. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	
	0	0,8	2,4	0

Tabulación

- Identidad orientada a diferencia:

$$5,4/9= \mathbf{0,60}$$

- Identidad orientada a eficiencia:

$$3,2/9= \mathbf{0,35}$$

- Por lo tanto, Sendero del Plata cuenta con una Estructura de tipo Flexible.

ANEXO E- DIAGRAMA DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

VARIABLES	SUBVARIABLES	GRAN AMENAZA(1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD(4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
VARIABLES NIVEL 1						3,333333
<i>Cientes</i>	Cientes actuales			4		4
	Cientes potenciales				5	5
	Crecimiento del mercado			4		4
	propensión al consumo		2			2
	capacidad de compra			4		4
	demanda de servicios				5	5
	cercanía geográfica	1				1
	hábitos de compra		2			2
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	Número de competidores			4		4
	Crecimiento del sector				5	5
	Costos fijos	1				1
	Diferenciación del producto			4		4
	Incremento de la capacidad				5	5
	Competidores diversos		2			2
	Intereses estratégicos			4		4
VARIABLES NIVEL 2						3,173913
<i>Barreras de Entrada</i>	Economías de escala		2			2
	Diferenciación del producto			4		4
	Requisitos de capital			4		4
	Costos cambiantes		2			2
	Acceso a los canales de distribución				5	5
	Acceso a mano de obra calificada				5	5
	Acceso a tecnologías modernas			4		4
	Política gubernamental			4		4
	Tecnología de producto patentado	1				1
	Acceso favorable a materias primas			4		4
	Ubicación favorable				5	5
	Subsidios gubernamentales			2		2
	Curva de aprendizaje			4		4
	<i>Poder de Proveedores</i>	Concentración de proveedores		2		
Competencia con sustitutos				4		4
Importancia de las ventas al sector					5	5
Impacto en la calidad			2			2
Diferenciación del producto			2			2
Costos cambiantes		1				1
Amenazas de integración hacia adelante				4		4
<i>Presión de Sustitutos</i>	Disponibilidad de sustitutos cercanos	1				1
	Costos de cambio de usuario		2			2
	Precio-valor de sustitutos			4		4
VARIABLES NIVEL 3						3,8
<i>Economía Nacional</i>	Entorno económico		2			2
	Tasa de inflación			4		4
	nivel de ingreso de la población			4		4
	tipo de cambio				5	5
	consumo global			4		4
VALOR FINAL						3,4357488

ANEXO F- EL TURISMO RURAL EN MENDOZA REGISTRÓ FUERTE CRECIMIENTO EN LA ÚLTIMA DÉCADA

Un informe consigna que la actividad anotó un avance anual promedio del 49% entre 2002 y 2011. Se preparan para diseñar un plan estratégico sectorial.

La ruralidad productiva de Mendoza avanza a paso firme en la incorporación del turismo como actividad económica complementaria a la productiva tradicional. Los emprendimientos se distribuyen por toda la geografía provincial, tanto en el norte, como en el Valle de Uco, la zona sur y en “Tierras del Este”.

Un informe generado en el ámbito de la Dirección de Planificación, Innovación y Prospectiva, dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo del Ministerio de Turismo de la Provincia, da cuenta de un crecimiento anual promedio del 49% entre 2002 y 2011. Atribuye el despegue, por un lado al crecimiento de la actividad turística en general, pero también al paralelo desarrollo de una oferta específica de turismo rural.

De todos modos, se admite que “en general, los productos de turismo rural locales están en etapas tempranas de desarrollo”. De hecho, Mendoza debe competir con otras regiones altamente desarrolladas o que han hecho grandes progresos. Por eso, desde el Ministerio se preparan para trabajar con el sector privado en la planificación estratégica de la actividad.

De qué hablamos

En Mendoza, el turismo rural presenta una alta diversificación interna en relación con la variedad de actividades agrícolas y asociadas. Este carácter mixto dificulta la clasificación de las actividades que lo componen y, por ende, de la cantidad de operadores, tamaño del cluster, entre otros temas.

De todos modos, el informe de la dependencia oficial indica que “se consideran prestadores de turismo rural a las prestaciones de servicios de alojamiento rural, gastronomía gourmet y restaurantes tradicionales en ambiente rural, actividades recreativas, deportivas y de esparcimiento en granjas, visitas a establecimientos agroindustriales, bodegas artesanales, predios frutihortícolas, estancias, fincas y puestos de montaña o del desierto, que muestren de manera didáctica y/o recreativa las tradicionales tareas de campo”.

El trabajo destaca que el turismo rural en Mendoza tiene su impronta, definida por “la particularidad propia de la ruralidad mendocina, distinta de las tipologías encontradas en otros lugares del país, y muy rica en tradiciones, historia y calidez humana”.

En ese sentido, se advierte que “la interrelación con otras actividades y productos turísticos, otorga a la provincia un plus de competitividad y un diferencial estratégico importante”. Se pone como ejemplo las rutas enogastronómicas, que están vinculadas al

producto Caminos del Vino y que identifican a la gastronomía mendocina dentro del panorama de comidas típicas de otras regiones.

Evolución y futuro

El trabajo del Ministerio de Turismo provincial analiza también el futuro potencial de estas actividades y en qué medida podría crecer su contribución a la economía rural de Mendoza.

Se admite que “en general, el turismo rural apenas está emergiendo como una actividad económica importante en la provincia. Antes de los ’80 ofrecía muy poco”. No había mucha demanda y la oferta era muy escasa. A pesar de que Mendoza tenía una historia importante como el centro de producción de vinos en Argentina, es relativamente reciente su emergencia como destino de un turismo vitivinícola moderno.

Lo cierto es que! en los últimos cinco años, el turismo rural en Mendoza creció rápidamente, primero concentrado alrededor del turismo del vino, lo cual se ha convertido en un gran atractivo turístico en la provincia.

Desde el Gobierno se prevé que la madurez lograda por el turismo del vino servirá de base para una nueva era de turismo rural emergente en Mendoza, que deberá aprovechar la tendencia mundial hacia una diversidad de experiencias rurales auténticas en el campo, desierto y montañas muy ligados con experiencias de naturaleza, salud y cultura. “Este crecimiento -se advierte- será alcanzable a través de la creación de nuevos productos y circuitos de alta calidad; desarrollo de campañas de mercadeo; y un claro esfuerzo de colaboración entre emprendedores de esta actividad”.

Desarrollo del sector

Desde el Ministerio provincial se proponen “generar nuevos productos de uso turístico; enriquecer la oferta turística provincial; alentar a la economía social; generar desarrollo local y empleo genuino”, mejorando así las condiciones de vida de las comunidades locales. La estrategia delineada incluye un trabajo mancomunado, entre los distintos sectores del Estado provincial, municipios, organismos específicos y el sector privado.

Se intenta mejorar la capacidad interna de empresas, asociaciones e instituciones de apoyo al turismo y su infraestructura; desarrollar nuevos productos con enfoque de mercado y una estrategia de posicionamiento y branding regional.

Van a trabajar sobre los motores que globalmente están impulsando la competitividad en turismo rural, como el clustering y el desarrollo colaborativo de estrategia; el enfoque estratégico de mercado y su segmentación; la comercialización integral de turismo y gastronomía, y la cultura de la ruralidad.

DECLARACION JURADA – Res. 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 transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 26 de JULIO del 2013

MASSUA SAMIR
Apellido y Nombre

25369
Nº de Registro


Firma