



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA E INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS. APLICADO AL PROYECTO DE INVERSIÓN, COMPLEJO VACACIONAL TEMÁTICO “INTI”, EN TAFÍ DEL VALLE**

**Autores: Aviles, María José  
Belmonte, Rodrigo Nicolás  
Grigera, Mayra Alejandra**

**Director: Soria, Julio**

## **2012**

**Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas**

## **RESUMEN**

Es conocido que en Tafí del Valle, y más en las épocas de demanda alta, existe una oferta limitada, y poco innovadora, de plazas para los turistas que visitan la zona, limitación que no está siendo aprovechada por grandes inversores. Sumado a esto, existen ciertos problemas estructurales en cuanto a la distribución de los recursos energéticos como ser la falta de gasoducto y la deficiente red eléctrica. Este trabajo de seminario fue impulsado bajo la idea de satisfacer esta necesidad existente en la realidad turística de Tafí del Valle.

Nuestro objetivo fue aplicar las herramientas que obtuvimos a lo largo de nuestra carrera, para luego plasmar nuestros conocimientos en un proyecto de inversión real, actual y con aires innovadores, el cual consiste en un complejo vacacional temático basado en la cultura Inca. El mismo brinda una amplia gama de servicios que va desde el alojamiento propiamente dicho, hasta actividades culturales y recreativas. También ofrece al turista la posibilidad de hospedarse en un complejo realizado y pensado para aprovechar, preservar y valorar los recursos naturales. Brinda diversas posibilidades de estadías que pueden ser diarias, semanales, quincenales y mensuales, y está capacitado para hospedar a turistas independientes, familias, y delegaciones.

Este trabajo está centrado en la Gestión Estratégica, haciendo énfasis en aspectos como la diferenciación y la innovación que hacen de nuestro proyecto algo único y nuevo que no está explotado y valorizado en la región. Con la aplicación de diferentes herramientas, como ser análisis VRIO, modelo competitivo de Porter y la realización de encuestas, entre otras, fuimos analizando el proyecto, ampliando y

descartando ideas hasta llegar al punto óptimo, que nos permita visualizar el posicionamiento que tendrá el proyecto ante la competencia, y de esta forma poder plantear una estrategia a largo plazo.

Una vez finalizado este análisis y realizado el posterior proyecto de inversión, pudimos concluir que la idea aporta aires innovadores y diferenciadores, tanto a la cultura como a la región misma, y debe destacarse que se trata de un tipo de servicio nuevo que la gente está dispuesta a consumir.

## **INTRODUCCION**

La realidad económica, sumado a distintas decisiones políticas, hacen que en Argentina se esté fomentando el turismo nacional. En Tucumán el punto turístico que más se vio favorecido con estas medidas fue Tafí del Valle. Esto llevó a que exista una insuficiente oferta de plazas para satisfacer dicha demanda en época vacacional.

Otro de los problemas que tiene esta villa turística es la falta de gasoducto y la deficiente red energética, que produce molestias a los turistas y habitantes de la zona.

Estos puntos fueron los impulsores de este proyecto, donde vimos en los problemas oportunidades de crecimiento, innovación, y posibilidades para aprovechar y valorar recursos naturales.

La realización de un proyecto de inversión, planteado desde la perspectiva de una PYME, que conste de un complejo vacacional temático basado en la cultura Inca surgió como respuesta a estas oportunidades, pero para el análisis del mismo se utilizaron las herramientas que permiten una dirección estratégica e innovadora a largo plazo.

Entender que es una empresa y que es la hotelería, conocer los conceptos claves de Dirección Estratégica e Innovación, el uso de herramientas de análisis y de investigación, son algunos de los temas necesarios que hicieron de este proyecto un desafío exitoso y prometedor.

## CAPÍTULO I

### La Hotelería como una empresa de servicios

**SUMARIO:** 1.- ¿Qué es una empresa de servicios? 2.- Tamaño de la empresa – Mipyme 3.- ¿Qué es a industria hotelera? 3.1.- Concepto de Industria 3.2.- Industria hotelera 3.3.- Tipos de hoteles 3.4.- Hotel Temático 3.5- Situación hotelera en Tucumán 4.- Responsabilidad social en las empresas y el compromiso con la comunidad 4.1.- Los beneficios de la responsabilidad social empresaria 4.2.- Ecoeficiencia hotelera, una forma de Responsabilidad Social 4.3.- Energía sustentable

#### 1.- ¿Qué es una empresa de servicios?

Vivimos en un mundo donde las empresas de servicios proliferan en cantidad y variedad a cada momento. En primer lugar para comprender lo que es una empresa de servicio, debemos analizar las partes por separado, es así como podemos encontrar las siguientes definiciones para “empresa”:

Según la Real Academia española:

1. Empresa: Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.<sup>1</sup>

2. Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.<sup>2</sup>

Patricio Morcillo, Catedrático de Organización de Empresas Universidad Autónoma de Madrid, nos propone la siguiente definición basada en sistemas, siendo empresa:

1. Un conjunto de elementos.

2. Una estructura organizativa.

3. Un plan común (estrategia).

4. Unas funciones características.

5. Un conjunto de estados.

1. Elementos: Recursos y Factores de Producción (personas, capital, maquinaria...).

2. Estructura: Se ordenan y combinan los elementos según distintos modelos de estructura organizativa (jerárquica, funcional, divisional...).

3. Plan Común: Se formulan aquellas estrategias que permiten alcanzar determinados objetivos.

4. Funciones características: Para desarrollar las estrategias será necesario contar con una serie de funciones (producción, financiación, RH, comercialización.....).

5. Conjunto de estados: La empresa alcanzará situaciones de equilibrio o desequilibrio (beneficios o pérdidas).<sup>3</sup>

Por otro lado tenemos que definir que es un “servicio”:

Para la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios (según una de las dos definiciones que proporcionan) son "productos, tales como un

---

<sup>1</sup> Consultas en internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa> , (21/08/2012).

<sup>2</sup> Ibíd.

<sup>3</sup> Consultas en internet: <http://www.patriciomorcillo.com/material3.pdf> (27/08/2012).

préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles".<sup>4</sup>

Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas."<sup>5</sup>

El enfoque actual considera que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio y por tanto constituye el elemento central de la transferencia, que se concreta de dos formas: una sola –servicio en sí mismo- y otra mixta –servicio añadido a un producto.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Consultas en internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html> (28/08/2012).

<sup>5</sup> Ibíd.

<sup>6</sup> CHIAS, Josep, El Mercado son Personas, (Madrid, 1991), pág. 3.

Tres son las características específicas de los servicios que marcan, desde el principio, su gestión única:

La propiedad: mas que propiedad del producto los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio.

El contacto directo: entre el prestador y el usuario hay un contacto directo, físico y personal, tan solo limitado por la cesión que el ofertante hace de ese contacto al canal de distribución, aunque las nuevas tecnologías pueden evitar el cara a cara.

La participación del cliente: en servicios, la producción y el consumo son inseparables, por lo cual deberemos considerar al cliente no sólo como consumidor, sino como elemento activo del proceso de producción y prestación del servicio.

Estas tres características hacen que todo servicio sea intangible, perecedero, inseparable del usuario y heterogéneo.<sup>7</sup>

Una vez entendido el concepto de empresa y el de servicio, podemos definir “empresas de servicio” como organizaciones económicas y sociales que prestan servicios destinados a satisfacer determinadas necesidades en la sociedad. A pesar de que poseen características distintivas, las empresas de servicios se engloban dentro del concepto más amplio de empresa.

La universidad tecnológica nacional nos cuenta que en los últimos años el sector de los servicios ha experimentado un crecimiento muy importante y continúa en esta tendencia. En los países desarrollados los servicios demandan la mayor cantidad de puestos de trabajo. Para las naciones más evolucionadas ese índice es superior al 80% y en nuestro país los valores ya superan el 70%. Sin embargo las prestaciones de los servicios tienen grandes deficiencias. Además, existe poca bibliografía sobre la gestión de los servicios y solo hay alguna muy dirigida a temas específicos, como por ejemplo el turismo y la sanidad. Aparentemente no existe la toma de conciencia sobre la necesidad de organizar los servicios y, sin embargo, todos vivimos la falta de eficiencia en las atenciones cotidianas y de forma especial en los servicios públicos.

---

<sup>7</sup> Ibíd., pág. 4.

Las demandas del mercado han obligado que algunos sectores reconozcan estas falencias y están procurando la mejora en las atenciones al público, consecuentemente, aquellas que no lo realicen, y lo logren adecuadamente, están destinadas a desaparecer frente a los competidores innovadores, los casos más representativos que observamos en nuestro medio lo constituyen las compañías financieras.<sup>8</sup>

## 2.- Tamaño de las empresas – Mipyme

Añadir los adjetivos calificativos de “micro”, “pequeña” o “mediana” a una empresa según corresponda, requiere tener presente la necesidad de elegir criterios homogéneos que hagan posible, al menos, la comparación de datos.

A pesar de ser un término de uso cotidiano, la denominación “mipyme” (abreviatura de micro, pequeña y mediana empresa) no es particularmente claro, y mucho menos clara es la división que distingue las tres categorías de empresa que lo integran.

Los criterios comúnmente aceptados para definir el tamaño de la empresa están relacionados con la cantidad de empleados, el volumen de ventas y la magnitud de sus activos productivos y su patrimonio neto.<sup>9</sup>

En América Latina y el Caribe no existe una definición única sobre micro, pequeña y mediana empresa como podemos ver en el siguiente cuadro:

---

<sup>8</sup> Consultas en internet: <http://www.virtual.frc.utn.edu.ar/gesev05200/inicio.asp> , (30/08/2012)

<sup>9</sup> DE ZAUNI, Elio Rafael, El Sistema Mipyme de Argentina, 2º Edición, Editorial Maktub, (Salta, 2004), pág. 34.

La definición de pequeña y mediana empresa en América Latina	
País	Empleos
Argentina	11 a 250
Bolivia	5 a 49
Brasil	10 a 249
Chile	10 a 199
Colombia	10 a 199
Costa Rica	20 a 99
Ecuador	10 a 199
El Salvador	11 a 99
Guatemala	5 a 50
México	16 a 250
Nicaragua	11 a 100
Panamá	10 a 199
Paraguay	10 a 199
Perú	11 a 200
Uruguay	5 a 99
Venezuela	5 a 100

Fuente: DE ZAUNI, Elio Rafael, El Sistema Mipyme de Argentina, 2º Edición, Editorial Maktub, (Salta, 2004), pág. 41.

En Argentina particularmente las normas oficiales no establecen una definición de mipyme homogénea para los distintos sectores productivos, sino que la caracterización de empresa como micro, pequeña o mediana depende de la actividad que realiza, de los trabajadores que ocupan, del volumen anual de facturación, de su patrimonio neto, entre otros. El siguiente cuadro ilustra la definición:

Definición de pequeña y mediana empresa en Argentina						
Sector de	Personal Ocupado			Ventas Anuales		
	Micro	Pequeña	Mediana	Micro	Pequeña	Mediana
Agropecuario	s/d	s/d	s/d	270000	1800000	10800000
Industria Minera	<10	s/d	<300	900000	5400000	43200000
Comercio	s/d	s/d	<300	1800000	10800000	86400000
Servicios	s/d	s/d	<100	450000	3240000	21600000

Fuente: DE ZAUNI, Elio Rafael, El Sistema Mipyme de Argentina, 2° Edición, Editorial Maktub, (Salta, 2004), pág. 43.

### 3.- ¿Qué es la industria hotelera?

#### 3.1- Concepto de Industria

Se designa con el término de Industria al conjunto de operaciones destinadas a la obtención, transformación y transporte de materias primas. Pero además, la palabra industria se utiliza, por un lado, para referirse a la instalación que está destinada a la realización de las mencionadas operaciones y por el otro, para designar al conjunto de este tipo de instalaciones que comparten alguna característica, especialmente si pertenecen al mismo ramo.<sup>10</sup>

#### 3.2.- Industria Hotelera

Se entiende como Industria Hotelera un grupo de establecimientos destinados a prestar los servicios que aseguren a todos los usuarios la satisfacción de sus necesidades básicas: el alojamiento y la alimentación y en forma complementaria

---

<sup>10</sup> Consultas en internet: <http://www.definicionabc.com/economia/industria.php>, (02/09/2012)

una serie de servicios auxiliares destinados a brindar comodidad y seguridad por todo lo cual pagarán una tarifa preestablecida.<sup>11</sup>

Las atracciones y servicios que ofrecen diferentes destinos turísticos hacen que las personas se involucren a realizar viajes. Estas atracciones van de la mano con las facilidades que tenga el lugar, por ejemplo: atracciones, eventos, recursos hospitalarios, infraestructura transporte, entre otros. Gracias a esta mezcla, se hace posible que la gente viaje y conozca diferentes lugares con propósitos distintos.

Existen muchas definiciones distintas de lo que es el servicio hotelero, ya que va desde un servicio personal hasta un servicio de producto. Acerenza nos dice que: “el servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en la prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros”.<sup>12</sup>

La calidad sobre los hoteles, surge después de la segunda guerra mundial por parte de los franceses en donde ellos introdujeron la clasificación de los hoteles por medio de estrellas, con el fin de identificar los niveles de precio y comodidad.

En el caso de Latinoamérica, algunos países como Argentina y Perú establecieron sus propias normas de clasificación.

Existen cuatro tipos de categorías de clientes, los cuáles son:

1. El hombre de negocios.
2. Turista de placer o vacacional
3. Grupos de convenciones, conferencias y seminarios
4. Otros.

1. El hombre de negocios: Este tipo de segmento representa una parte importante en la demanda hotelera, incluye a las personas representantes de empresas, industrias o gobierno. Buscan hospedarse en lugares

---

<sup>11</sup> Consultas en internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Industria-Hotelera/415160.html>, (02/09/2012)

<sup>12</sup> Consultas en internet: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barrera\\_f\\_me/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barrera_f_me/capitulo4.pdf), (02/09/2012)

cercanos a su evento o actividad. Por lo regular su alojamiento dura entre tres o cuatro días.

2. Turista de placer o vacacional: Este segmento es aquél que busca un lugar para pasar sus vacaciones, en donde realizan visitas a lugares de interés de la ciudad, así como compras o visitas a parientes. Su estancia puede ser transitoria con destino final a otro lugar y por lo regular su hospitalidad puede variar entre 3 y 4 días.
3. Grupos de convenciones, conferencias y seminarios: En este segmento de mercado se mezclan las dos categorías mencionadas anteriormente, las cuales viajan de manera independiente o vienen coordinados por una operadora de viajes para conocer lugares de interés turístico o bien para asistir a eventos como conferencias, seminarios, etc.
4. Otros: Este mercado se conforma por los empleados de la construcción que se hospedan mientras dura el proceso así como los clientes de aerolíneas que proporcionan el servicio de hotel a su tripulación. Otro tipo de mercado que se incluye en esta categoría es el denominado ecoturismo o turismo ecológico, los cuales son un grupo de personas que forman asociaciones o clubes y realizan actividades ecodeportivas.<sup>13</sup>

### 3.3.- Tipos de hoteles

Conforme pasa el tiempo, las personas suelen viajar más y estas viajan por distintas razones, ya sea por trabajo, visitas a familiares, visitas culturales, eventos, convenciones, gastronomía, etc.

Los establecimientos hoteleros se clasifican de dos maneras:

- Alojamiento Hotelero: Estos pueden ser hoteles, moteles y apartahoteles, se pueden clasificar en hoteles de ciudad, hoteles vacacionales, hoteles de playa, hoteles de montaña. De acuerdo a su

---

<sup>13</sup> Consultas en internet:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barrera\\_f\\_me/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barrera_f_me/capitulo4.pdf) , (02/09/2012).

función, categoría, condición y equipamiento, los establecimientos forman un grupo de hoteles con diferentes clasificaciones, 5, 4, 3, 2 y 1 estrella. El alojamiento hotelero puede ofrecer o no servicios de comida o prestaciones complementarias como: alberca, servicio al cuarto, servicio de lavandería, valet parking, terrazas, buffet, spa, entre otros.

- Hotel: Es un establecimiento capaz de alojar con comodidad o lujo a un determinado número de huéspedes o viajeros. (Salvat, 1983). Las leyes y normativas estatales son las que establecen los criterios de clasificación de los hoteles y los requisitos que deben de cumplir.
  - Moteles: Son aquellos hoteles que están situados en las proximidades de las carreteras que facilitan el alojamiento en departamentos, con garaje o cobertizo para vehículos y entrada independiente a cada habitación, siendo más empleadas para una duración corta.
  - Apartahoteles: Estos son hoteles, cuyas habitaciones disponen de baño, dormitorio, y cocina debidamente equipada.
  - Grupo de pensiones: Las pensiones son lugares que ofrecen alojamiento sin servicios complementarios y no llegan a los servicios que ofrece un hotel.
  - Otros alojamientos turísticos hoteleros pero que se denominan de una manera diferente a un “hotel” son: los paraderos turísticos, los balnearios, y las ciudades vacacionales, estos últimos son establecimientos cuya instalación, situación y servicio permiten al cliente estar en contacto con la naturaleza y tener todas las facilidades e instalaciones.
- Alojamiento extra-hotelero: En forma de campings, apartamentos, albergues, casas de turismo.
    - Campings: Son espacios de terreno debidamente delimitados, dotados y acondicionados, para permanecer por un determinado tiempo en lugares al aire libre.

- Apartamentos: Son bloques o conjuntos de apartamentos en edificios, chalets, bungalows o similares, ofrecidos por renta y dotados de mobiliario, servicios, y equipo para su inmediata ocupación por motivos vacacionales o turísticos.
- Albergues: Son lugares que ofrecen comida y alojamiento sin afán de lucro, pero se cobra muy poco para sacar los gastos.
- Casas de turismo rural: Estas se crean con el afán de recibir a gente de la religión donde se les da comida y alojamiento.
- Otras pueden ser casas de particulares.<sup>14</sup>

### 3.4.- Hotel Temático

El concepto de hotel temático surgió como consecuencia de la competencia existente dentro del sector turístico, y la constante necesidad de atraer a los clientes. Surgió como una idea original y diferente de atraer al público, gracias a todas las diferencias que tienen en comparación con alojamientos normales.<sup>15</sup>

Esta tendencia comenzó en los años 80, con la aparición de hoteles pequeños y únicos (conocidos como hoteles boutiques) con servicios más especializado. Suelen ser lujosos, decorados con mucho estilo, que brindan diversiones originales y muchos servicios.<sup>16</sup> Este tipo de hoteles, ofrece todo tipo de detalles adaptados a la temática en cuestión: desde la decoración de las habitaciones y hotel en general, el trato de los empleados, peculiaridades en los menús, actividades para realizar relacionadas con la temática, etc.

---

<sup>14</sup> Consultas en internet: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barrera\\_f\\_me/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barrera_f_me/capitulo4.pdf), (02/09/2012).

<sup>15</sup> Consultas en internet: <http://www.pobladomedieval.es/articulos/hotel-tematico-436.html>, (02/09/2012).

<sup>16</sup> Consultas en internet: <http://turistas.files.wordpress.com/2006/05/Hoteles%20tematicos.pdf> (02/09/2012).

Los hoteles temáticos son un destino muy solicitado por los viajeros que buscan nuevas experiencias, por aquellos a los que les gusta innovar y sobre todo por los más curiosos.<sup>17</sup>

Hay diferentes formas de tematizar un hotel como veremos posteriormente, pueden ser:

- Un tema central para todo el hotel.
- Tematizar solo las habitaciones.
- Bien tematizar solo una zona.

Todo aquello que enriquezca el concepto principal deberá ser potenciado, pues el tema no tiene que ser desarrollado con principio y fin, sino hay que lograr que a través del tiempo se vaya recordando con actividades y acciones diversas para que el cliente sienta que está en un espacio singular.

Es obvio que el ocio se ha convertido en un negocio de éxito con grandes perspectivas de futuro para el siglo que viene, pero también es sabido que a la hora de ofrecer actividades de ocio y atracciones turísticas, es necesario realizar previamente una buena planificación de las mismas mediante el conocimiento de las necesidades del consumidor, sus posibilidades económicas y de tiempo así como de la capacidad del destino y las necesidades de sus residentes ya que su buena gestión es la única forma de garantizar que la atracción sea rentable y permanezca durante mucho tiempo. Estos alojamientos temáticos contribuyendo al desarrollo económico de las regiones de donde se establezcan, es importante considerar factores como el clima, el tema elegido y su entorno, serán fundamentales para que el hotel obtenga el éxito esperado.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Consultas en internet: <http://www.pobladomedieval.es/articulos/hotel-tematico-436.html> , (03/09/2012).

<sup>18</sup> Consultas en internet: <http://turistas.files.wordpress.com/2006/05/Hoteles%20tematicos.pdf> (03/09/2012).

### 3.5.- Situación hotelera en Tucumán

Unos de los rubros de empresas de servicios son aquellas dedicadas al alojamiento de personas, ya sean hoteles o casas de alquiler para turistas.

En Tucumán, en los últimos años, hubo un crecimiento en la cantidad de empresas hoteleras y de alojamiento que se han radicado. Basta con nombrar las grandes cadenas que se han instalado en la empresa, como ser Hilton, Amerian, Sheraton, entre otros.

En Tafí del Valle la situación es similar, donde es notable el crecimiento turístico, tanto en épocas de baja como alta demanda. Cabe destacar que todos los años en temporada alta, las plazas son ocupadas en prácticamente un 100% teniendo que recurrir a las casas de familias para seguir recibiendo turistas.

Esta situación hizo que se volviera realmente atractivo invertir en este sector.

Las estadísticas del INDEC nos reflejan la siguiente información:

Demanda hotelera por mes y condición de residencia de los viajeros hospedados. Ciudad de Tucumán. Año 2012.			
Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento	Año 2012		
	Enero	Febrero*	Marzo*
<b>Pernoctaciones (10)</b>	<b>24.810</b>	<b>24.901</b>	<b>23.959</b>
Residentes	23.860	23.490	22.743
No residentes	950	1.411	1.216
<b>Viajeros</b>	<b>15.494</b>	<b>16.281</b>	<b>15.657</b>
Residentes	14.900	15.570	15.112
No residentes	594	711	544
<b>Duración de estadía promedio de los turistas (en días)</b>	<b>1,6</b>	<b>1,53</b>	<b>1,53</b>
Residentes	1,6	1,51	1,5
No residentes	1,6	1,98	2,24
* Dato provisorio			
(10) El número de pernoctaciones es equivalente al número de plazas ocupadas.			
<b>Fuente:</b> INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2012.			

Establecimientos y plazas por registro anual de establecimientos hoteleros y para-hoteleros, según regiones y localidades seleccionadas. Año 2009.						
Regiones y localidades	2009					
	Número de establecimientos			Plazas		
	Total	Hoteleros	Para-hoteleros	Total	Hoteleros	Para-hoteleros
<b>Región Buenos Aires</b>	<b>1.295</b>	<b>717</b>	<b>578</b>	<b>92.261</b>	<b>58.122</b>	<b>34.139</b>
<b>Región CABA</b>	<b>632</b>	<b>336</b>	<b>296</b>	<b>61.440</b>	<b>47.751</b>	<b>13.689</b>
<b>Región Centro</b>	<b>797</b>	<b>382</b>	<b>415</b>	<b>41.909</b>	<b>27.092</b>	<b>14.817</b>
<b>Región Cuyo</b>	<b>599</b>	<b>283</b>	<b>316</b>	<b>32.530</b>	<b>23.233</b>	<b>9.297</b>
<b>Región Litoral</b>	<b>336</b>	<b>146</b>	<b>190</b>	<b>24.002</b>	<b>16.157</b>	<b>7.845</b>
<b>Región Norte</b>	<b>536</b>	<b>272</b>	<b>264</b>	<b>32.563</b>	<b>23.556</b>	<b>9.007</b>
Cafayate	49	14	35	1.717	743	974
Catamarca	24	12	12	1.673	1.167	506
Jujuy	55	21	34	3.013	2.048	965
Salta	179	80	99	9.922	6.337	3.585
Santiago del Estero	22	11	11	1.706	1.262	444
Termas	163	108	55	10.221	8.519	1.702
Tucumán	44	26	18	4.311	3.480	831
<b>Región Patagonia</b>	<b>1.325</b>	<b>383</b>	<b>942</b>	<b>56.336</b>	<b>30.257</b>	<b>26.079</b>
<b>Nota:</b> establecimientos hoteleros son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, apart-hoteles y hoteles boutique.						
Establecimientos para-hoteleros incluyen hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hotesrías, residenciales, etc.						
Plazas disponibles comprende al número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas.						
<b>Fuente:</b> INDEC. Encuesta de Ocupación Hotelera.						

Establecimientos y plazas por registro anual de establecimientos hoteleros y para-hoteleros, según regiones y localidades seleccionadas. Primer semestre de 2010.						
Regiones y localidades	Primer semestre de 2010					
	Número de establecimientos			Plazas		
	Total	Hoteleros	Para-hoteleros	Total	Hoteleros	Para-hoteleros
<b>Región Buenos Aires</b>	<b>1.313</b>	<b>732</b>	<b>581</b>	<b>93.291</b>	<b>59.280</b>	<b>34.011</b>
<b>Región CABA</b>	<b>664</b>	<b>363</b>	<b>301</b>	<b>64.528</b>	<b>50.652</b>	<b>13.876</b>
<b>Región Centro</b>	<b>777</b>	<b>379</b>	<b>398</b>	<b>41.407</b>	<b>27.025</b>	<b>14.382</b>
<b>Región Cuyo</b>	<b>581</b>	<b>274</b>	<b>307</b>	<b>31.569</b>	<b>22.473</b>	<b>9.096</b>
<b>Región Litoral</b>	<b>389</b>	<b>184</b>	<b>205</b>	<b>28.615</b>	<b>19.911</b>	<b>8.704</b>
<b>Región Norte</b>	<b>558</b>	<b>285</b>	<b>273</b>	<b>33.327</b>	<b>24.244</b>	<b>9.083</b>
Cafayate	51	14	37	1.792	743	1.049
Catamarca	23	12	11	1.700	1.214	486
Jujuy	56	23	33	3.148	2.268	880
Salta	199	88	111	10.430	6.634	3.796
Santiago del Estero	22	11	11	1.706	1.262	444
Termas	162	110	52	10.188	8.591	1.597
Tucumán	45	27	18	4.363	3.532	831
<b>Región Patagonia</b>	<b>1.362</b>	<b>408</b>	<b>954</b>	<b>59.770</b>	<b>33.605</b>	<b>26.165</b>
<b>Nota:</b> establecimientos hoteleros son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, apart-hoteles y hoteles boutique.						
Establecimientos para-hoteleros incluyen hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, etc.						
Plazas disponibles comprende al número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas.						
<b>Fuente:</b> INDEC. Encuesta de Ocupación Hotelera.						

#### 4.- Responsabilidad social en las empresas y el compromiso con la comunidad

Una empresa responsable, que brinda productos o servicios y tiene personas a cargo, está sujeta a controles exhaustivos continuos en función de valores que van más allá de la calidad y eficiencia. Debemos tener en cuenta que una empresa que está comprometida con la sociedad tiene una mayor incidencia en las expectativas de los consumidores.

Este concepto interpreta la estrecha relación del éxito de sus negocios con la percepción del cliente según el grado de compromiso o involucramiento social.

El compromiso con la comunidad se refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera. Cuando estas

iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales , así como en el resto del mundo. Los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad. Esto incluye el incremento de las ventas, mejora en la moral de los empleados y refuerza la habilidad de competir en el mercado regional.

#### 4.1- Los beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria.

Las empresas comprometidas con la responsabilidad social experimentan importantes beneficios tanto cuantitativos como cualitativos:

- Performance Financiera, ya que la comunidad considera a esta característica como un valor agregado diferencial y esto les brinda resultados mayores a sus expectativas.
- Reducción de Costos Operativos, cuidando el medio ambiente podemos llegar a reducir gastos e improductividades.
- Imagen de Marca y corporativa, frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresaria. Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados.

Acceso al Capital, es fácil advertir que las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Consultas en internet: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm> , (10/09/2012).

#### 4.2.- Ecoeficiencia Hotelera, una forma de Responsabilidad Social

Debemos proteger al medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Para ello, el sector hotelero debe reconocer los impactos ambientales que pueden causar sus actividades en el medio. Consumen mucha energía y agua, usan productos que utilizan envases y embalajes, manejan sustancias tóxicas o peligrosas como algunos productos de limpieza, se generan residuos de diferentes tipos y características, etc. Esto tiene efectos adversos o perjudiciales para el medio ambiente, donde no existe, por lo menos en nuestro país, muchas obligaciones legales que cumplir, por esta razón esta suele ser la causa de despilfarros de recursos.

Es muy importante tener en cuenta el concepto de *Ecoeficiencia Hotelera*, consiste en la producción y prestación de servicios de alojamiento, ocio y relajación que satisfagan las necesidades de los clientes y que conlleven a una mejora en la calidad de vida, a la vez que se promueve la reducción progresiva de los impactos ambientales de dichos servicios a lo largo de todo su ciclo de vida.

- Minimiza la intensidad material y energética
  - Minimiza el consumo de recursos por medio de prácticas de ahorro y eficiencia
  - Disminuye la dispersión de contaminantes para prevenir la contaminación.
  - Potencia la reciclabilidad de los materiales mediante su reutilización, recogida selectiva y reciclaje de los mismos.
  - Maximiza el uso de los recursos renovables.
  - Alarga la durabilidad de los productos ya que mantiene y conserva la instalación y los materiales.
  - Aumenta la intensidad de servicio que ofrece el hotel, innovando para ofrecer un mejor servicio sin necesidad de aumentar la cantidad de recursos.
-

- Crea un mayor valor turístico con un mayor impacto ecológico satisfaciendo exigencias ambientales de la nueva demanda turística, conservando el medio ambiente y fomentando la sostenibilidad del sector hotelero.

El concepto de Turismo Sostenible es el que atiende las necesidades actuales de los turistas y de los destinos, al tiempo que protege y fomenta las oportunidades para el futuro. El sector hotelero debe contribuir a la sostenibilidad del turismo, liderando estrategias y aplicando modelos de gestión que integren las preocupaciones ambientales y sociales de sus clientes y de la comunidad. Para ello, nuestro hotel puede comenzar con algunas de las siguientes prácticas:

- Informar a los huéspedes de las practicas ambientales
- Animarlos a adoptar hábitos de consumo más eficientes y moderados
- Informar a cerca del transporte público para trasladarse hasta la región y dentro de ella
- Animarlos a comprar artículos locales y artesanales
- Fomentar el uso de bicicletas
- Dar a conocer los valores naturales y culturales del entorno
- Dar un buen ejemplo (disminuir el uso de papel, disminuir el uso de iluminación aprovechando al máximo la luz natural, usar focos de bajo consumo, etc.)<sup>20</sup>

#### 4.3.- Energía Sustentable

La energía sustentable (o renovable) es aquella que, a diferencia de la tradicional (de alto costo, contaminante y agotable), se puede obtener de fuentes naturales prácticamente infinitas como el sol, el aire, la lluvia y el agua cuyo movimiento da fuerza a los ríos y oleaje a los mares y océanos.

---

<sup>20</sup> Consultas en internet: <http://www.slideshare.net/jorgevallina/ecoeficiencia-y-sostenibilidad-en-la-gestin-hotelera> , (17/09/2012).

De acuerdo con los especialistas, esta energía se puede dividir en dos grandes grupos: la no contaminante o limpia y la contaminante. Entre las primeras, podemos mencionar:

- La energía solar.
- La energía eólica, que se obtiene a partir de la fuerza de las corrientes del viento.
- La energía hidráulica, que se obtiene con el almacenaje de la energía contenida en las corrientes de ríos y presas.
- La energía mareomotriz, que se obtiene al almacenar la energía contenida en mares y océanos.
- La energía geotérmica, que se logra aprovechando el calor de la Tierra.
- Y la undimotriz, que se logra aprovechando la fuerza con que se generan las olas.

Por su parte, el segundo grupo, las energías contaminantes (que son las realmente renovables), se obtienen a partir de la materia orgánica (o biomasa), y se pueden utilizar directamente como combustible (madera u otra materia vegetal sólida), ya sea convertido en bioetanol o en biogás, mediante diversos procesos de fermentación orgánica o biodiésel, a través de reacciones de transesterificación y de los residuos urbanos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Consultas en internet: <http://www.soyentrepreneur.com/que-es-la-energia-sustentable.html> , (20/09/2012).

## **CAPÍTULO II**

### **Dirección Estratégica**

**SUMARIO:** 1.- Reto Estratégico 2.- Concepto de estrategia 3.- Concepto de Dirección Estratégica 3.1.- Principales escuelas de Dirección Estratégica 3.2.- Planificación Estratégica 4.- Análisis Estratégico 4.1.- Diagnóstico de las fuerzas competitivas del entorno y diagnóstico interno 4.2.- Matriz FODA 4.3.- Modelo de análisis competitivo de Porter 4.4.- Barreras de Entrada y Barreras de Salida 4.5.- Estrategias genéricas de Porter 5.- Teoría de Recursos y Capacidades 5.1.- Análisis del enfoque de los recursos 5.2.- Análisis del enfoque de las capacidades dinámicas

La industria hotelera al igual que muchas otras industrias, está inmersa en un entorno cambiante y dinámico. Es por eso que para poder llevar a cabo acciones acertadas es necesario contar con herramientas que permitan realizar un buen diagnóstico de la situación y permitan aplicar estrategias que ayuden a gestionar soluciones, a ser desafiantes e innovadores, y mantener una ventaja competitiva en entornos cambiantes y con mucha rivalidad. Es por ello que a continuación se brinda una introducción teórica de las herramientas que justifican la aplicación de una dirección estratégica e innovadora.

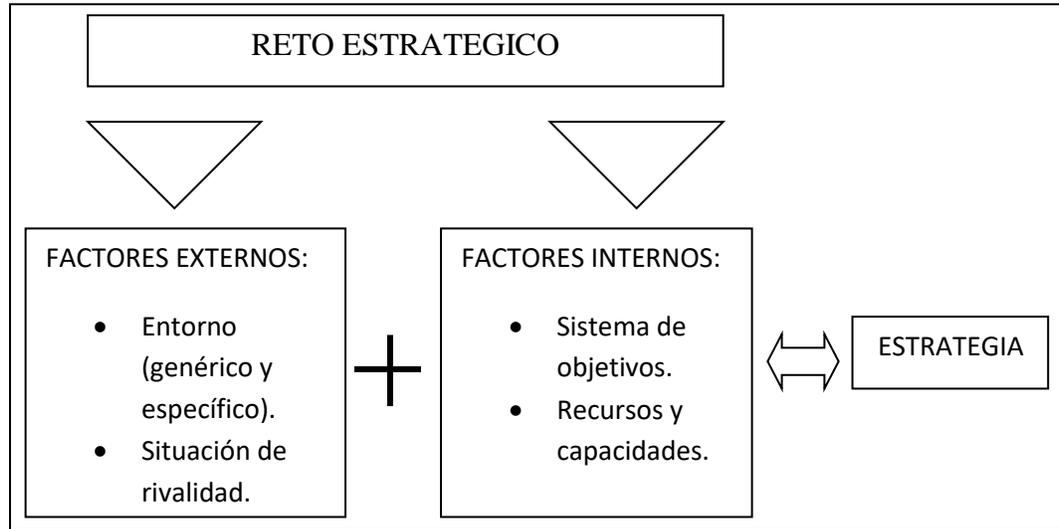
### 1.- Reto Estratégico

El Reto Estratégico está formado por la combinación de dos caracteres de naturaleza externa al estratega (entorno y situación de rivalidad) y dos de carácter de naturaleza interna (sistema de objetivos, recursos y capacidades).

En relación con el entorno, el mismo está formado por un conjunto de variables o factores externos, no controlables por el estratega de manera directa, si bien pueden ser predecibles a tenor de la información, experiencia y capacidades de que el disponga. En cuanto a la situación de rivalidad, conflicto de intereses o competencia, estas situaciones se rigen por determinadas reglas de juego o criterios de actuación explícitos o implícitos, que regularan las acciones o comportamientos.

Referido a los aspectos que definen el comportamiento de los participantes, estos seguirán un determinado sistema de objetivos, que en general se puede resumir en querer ganar o alcanzar la victoria, o alcanzar una coalición o acuerdo con otros oponentes. La consecución de este sistema de objetivos implica tener que llevar a cabo una conducta inteligente para interpretar la situación y aplicar y gestionar las soluciones posibles. Por último, es importante destacar la necesidad de disponer de medios o recursos, así como de capacidades o conocimientos tácitos, sin los cuales sería difícil lograr lo deseado en cada situación, independientemente de cuál sea la realidad de aplicación estratégica.

La combinación de las características citadas, encuentran una coherencia, una situación común y una lógica en la expresión que los sintetiza: El Reto Estratégico.



La intensidad que adopten estos factores condiciona las posibilidades de acción del sujeto decisor, de manera que a medida que aumenta el dinamismo y grado de rivalidad, también lo hace el reto estratégico. Por lo tanto si el entorno es estable y el grado de competitividad es bajo, la situación de reto estratégico es débil. Si por el contrario, el entorno es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es fuerte.

La respuesta a esta situación singular que hemos denominado reto estratégico es, en definitiva, la estrategia. Sobre estos cimientos, Bueno (1999) construye la siguiente propuesta, “la estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas”<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio y SALMADOR, María, Dirección Estratégica, (España, 2006), pág 54.

## 2.- Conceptos de Estrategia.

La estrategia ah estado dando vueltas desde hace mucho. También es considerada la cúspide de la actividad gerencial. Por su parte, ya hace un par de décadas que los académicos la estudian en profundidad, mientras que las escuelas de negocios suelen tenerla como coronamiento final requerido en sus cursos de management estratégico. La palabra estrategia ejerce gran influencia, pero ¿Qué significa en realidad?

Mintzberg define la estrategia desde cinco perspectivas diferentes:

- a) Plan.
- b) Patrón.
- c) Pauta.
- d) Posición.
- e) Perspectiva.

La estrategia entendida como un plan hace referencia al curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica, se apoya en dos consideraciones fundamentales:

- a) La elaboración de las acciones antes del desarrollo y
- b) Su formulación consciente que persigue un propósito determinado.

La estrategia definida como un patrón, propugna la existencia de un modelo de conducta que dirige las acciones en un sentido determinado, así como la consistencia en el comportamiento. Quedan, por lo tanto fuera del concepto de estrategia todas aquellas actuaciones esporádicas o aisladas. Este enfoque se desmarca de aquellos que consideran la estrategia como previsión o como plan y distinguen entre planificación y estrategia. El plan supone una declaración o formulación de intenciones, mientras que la estrategia es la conducta que realmente se ha seguido. Se diferencian así tres tipos de estrategias:

- Estrategia deliberada: comportamiento realizado conforme a un plan.

- Estrategia emergente: comportamiento realizado sin planes formalizados previos.
- Estrategia lograda: estrategia realmente realizada, suele ser una combinación de las dos primeras o el resultado de una de las dos.

La estrategia planteada como *pauta* se centra en el conjunto de maniobras que debe desarrollar una organización para ganar. Son de especial interés el concepto de competencia o rivalidad y los mecanismos conducentes a conseguir ventaja competitiva.

La estrategia concebida como una *posición* se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo. La estrategia se identifica con aquellas acciones que la empresa realiza para responder a las oportunidades y amenazas del entorno, explotando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades. Grant (2004) identifica cuatro elementos fundamentales de la estrategia que tienen éxito: objetivos claros, comprensión del entorno, apreciación de las fortalezas y debilidades internas y su efectiva implantación. Para que la estrategia tenga validez debe cumplir con un principio de coherencia entre objetivos, valores, recursos, organización y coordinación.

La estrategia contemplada como perspectiva se define como la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que los rodea. En este sentido, es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones.<sup>23</sup>

Por su parte, Hax y Majluj proponen una agrupación de las distintas definiciones de estrategia en los siguientes grandes grupos:

- La estrategia como un medio para establecer la meta o propósito de la organización.
- La estrategia como expresión de dominio competitivo. Pretende dar respuesta a la expresión “que es” y “que quiera ser” la organización.

---

<sup>23</sup> Ibídem, pág 30.

- La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades de la organización y a las oportunidades y amenazas del entorno.
- La estrategia como instrumento para alcanzar una posición en el mercado, ventaja competitiva, sostenible y rentable.
- La estrategia como elemento de motivación para accionistas, empleados y diferentes grupos de interés en la empresa que puede ser afectados por sus resultados.<sup>24</sup>

### 3.- Concepto de Dirección Estratégica.

La dirección estratégica representa el sistema de dirección que más se acerca a la expresión actual del enfoque estratégico. Su justificación se encuentra en la existencia de entornos cada vez más turbulentos o cambiantes, que impide que en ocasiones la dirección empresarial pueda adoptar siquiera una actitud de anticipación. Por ello se vuelve vital una actitud que permite detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planeados. Tienen lugar dos cambios fundamentales en la mentalidad empresarial: por un lado, se centra en conceptos de competitividad, por otro, se intenta proteger la cuenta de resultados del incremento de los costes y de las amenazas provenientes de los cambios tecnológicos y de la aparición de nuevos competidores.

Respondiendo a este contexto, las empresas tienden a crear estrategias de planificación más flexibles que les permitan aprovechar y adaptarse a las diferentes oportunidades emergentes. Se buscan sistemas que puedan dar respuesta en “tiempo real” a cada uno de los problemas estratégicos de la empresa. Este sistema es el que recibe el nombre de dirección estratégica.

De esta manera, el concepto de dirección estratégica fue acuñado para designar a una disciplina llamada a sustituir a la tradicionalmente conocida como

---

<sup>24</sup> Ibídem, pág 33.

política de empresa. Este nuevo campo del conocimiento busca nuevos modelos que fundamenten las decisiones estratégicas que afectan a las organizaciones.

Esta nueva disciplina se inscribe dentro del campo de conocimiento de la organización de empresas. Comprende el conjunto de decisiones que debe asumir la alta dirección de cualquier organización.<sup>25</sup>

La dirección estratégica, centra gran parte de sus esfuerzos en discernir las causas de las diferencias existentes entre los resultados de las empresas, para lo cual identifica aquellos factores y decisiones que influyen de manera sustancial en la competitividad empresarial y en la creación de valor por parte de la empresa.

El nivel competitivo de la empresa se sitúa en un contexto externo a ella de manera que su supervivencia y su éxito no se debe solo a factores internos. Se perfilan como fundamentales para la supervivencia de la empresa factores tales como la estrategia, la consistencia interna, en entorno, las competencias distintivas y la consistencia de la relación establecida entre estrategia y entorno. Las relaciones entre estos factores serán objeto de estudio de la dirección estratégica.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia. La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:<sup>26</sup>

- 1) Definición de objetivos estratégicos:
  - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
  - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- 2) Planificación estratégica:

---

<sup>25</sup> Ibíd., pág 85.

<sup>26</sup> Consulta en Internet: [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com) (14/12/2011)

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3) Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Hay dos conceptos fundamentales previos al planeamiento estratégico de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes: Visión y Misión estratégicas, que actualmente se constituyen en los pilares sobre los cuales las modernas compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metes y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo.



Fuente: Consultas en internet: <http://www.patriciomorcillo.com/material2.pdf> (03/10/2012).

La visión traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia, toma como consideración el estado futuro, es decir, que reflexiona a largo plazo. Es un resultado de la imaginación de un individuo o un reducido grupo de personas deseosos de convertir su ilusión en proyecto y realidad.

La misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión. Alude a un momento presente y permanente de la empresa, actuando en el mediano y corto plazo. Es un estado compartido por el conjunto entero de la empresa.

La cartera de competencias que controla una empresa refleja lo que quiere, sabe y puede hacer especialmente bien. Esta cartera es la que delimita lo que llamamos oficio de la empresa. El Oficio de una empresa viene definido en su visión-misión.<sup>27</sup>

Los objetivos se definirán en función de la responsabilidad hacia los grupos relacionados con las empresas (accionistas, empleados, clientes, proveedores, estados...). Estos objetivos se deben definir atendiendo a determinados criterios:

- Deseables
- Factibles
- Cuantificables
- Comprensibles

### 3.1.- Principales escuelas de Dirección Estratégica

Mintzber (1990) afirma que la dirección estratégica ha ido configurando y formalizando diferentes líneas de pensamiento, cada una de las cuales acentúa determinados aspectos del proceso estratégico. En concreto, este autor identifica diez escuelas distintas, y reordenándolas según su orientación prescriptiva, o descriptiva, tal y como propone Bueno (1996), se pueden presentar de forma sintética.

---

<sup>27</sup> Consultas en internet: <http://www.patriciomorcillo.com/material2.pdf> (03/10/2012).

Escuela de diseño	La estrategia como un proceso de concepción	Orientación prescriptiva
escuela de planificación	La estrategia como un proceso formal	
Escuela de posicionamiento	La estrategia como un proceso analítico	
Escuela empresarial	La estrategia como un proceso visionario	Orientación descriptiva
Escuela cognoscitiva	La estrategia como un proceso mental	
Escuela de aprendizaje	La estrategia como un proceso emergente	
Escuela de poder	La estrategia como un proceso de negociación	
Escuela cultural	La estrategia como un proceso correctivo	
Escuela ambiental	La estrategia como un proceso reactivo	
Escuela de configuración	La estrategia como un proceso de transformación	

Fuente: MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., Safari a la estrategia, Ediciones Granica SA, (Argentina, 1999), pág. 17.

La orientación prescriptiva (aproximándose a “lo que debería ser”) tiene como común denominador el hecho de que consideran el proceso de formación de la estrategia como el resultado de un planteamiento lógico, racional y analítico, expresando un plan más o menos formalizada.

Por otra parte la orientación descriptiva (más cercana a “lo que es”), se caracterizan porque enfatizan la observación y descripción de algunos de los aspectos específicos del proceso real de formación de la estrategia, y cuestionan la validez de los procesos formales.

Ventajas de la implantación de un sistema de Dirección Estratégica de la Empresa.:

- Identificar las diferentes oportunidades y amenazas que aparecen en el entorno de la empresa
- Propiciar la comunicación regular en la organización (coordinación entre los diferentes departamentos o divisiones).
- Distribuir eficientemente los recursos (según responsabilidades)
- Identificar las responsabilidades en el logro de los objetivos.

### 3.2.- Planificación Estratégica

Es necesario crear las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y la fluidez del conocimiento y de la información entre la dirección y la totalidad de la organización. Es necesario utilizar instrumentos que ayuden a formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje y el potencial de las personas que componen la organización y obtener aquellos resultados que nos auguren el mejor futuro posible.<sup>28</sup>

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

G.A. Steiner (1991) define planificación estratégica como el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban

---

<sup>28</sup> Consulta en internet: [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) (14/12/2011)

misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.<sup>29</sup>

La Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica.

#### 4.- Análisis Estratégico

El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno, y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades, que definen las competencias esenciales de la organización.

##### 4.1.- Diagnóstico de las fuerzas competitivas del entorno y diagnóstico interno

Como herramientas para el análisis externo e interno destacamos el modelo FODA, que ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización.

Específicamente, el análisis externo del entorno se puede realizar mediante un esquema conocido como el modelo de las cinco fuerzas o Cruz de Porter.

Otro punto a tener en cuenta para este análisis son las barreras de entrada y las barreras de salida del mercado.

---

<sup>29</sup> Ibíd.

#### 4.2.- Matriz FODA

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

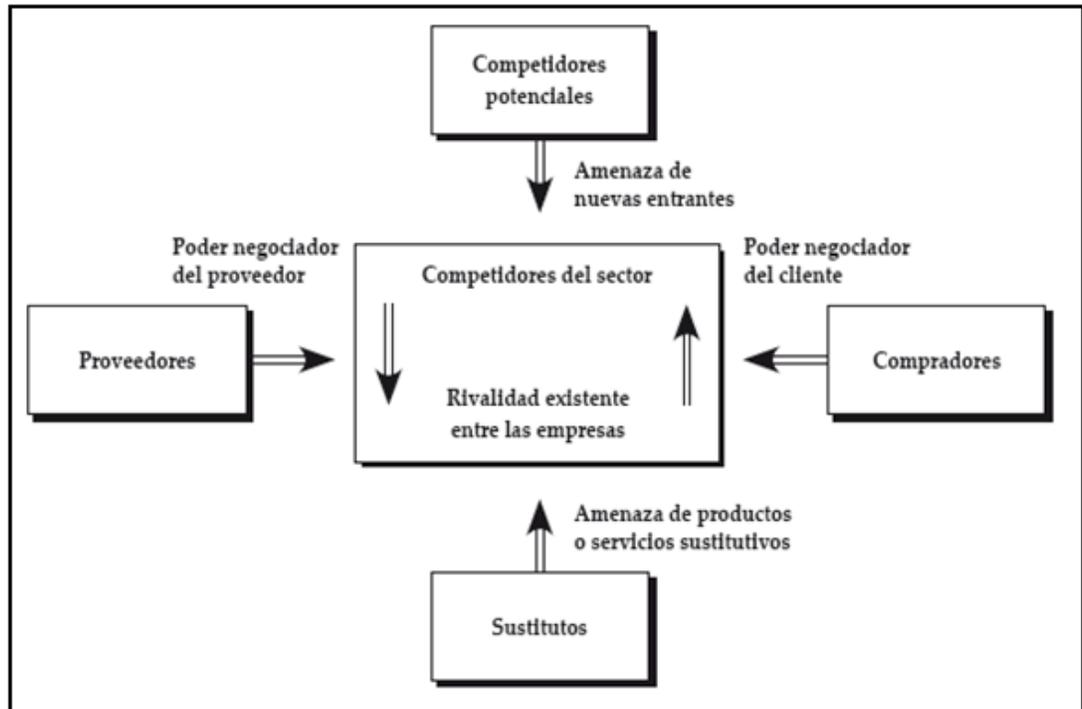
Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

#### 4.3.- Modelo de análisis competitivo de Porter

Este modelo identifica cinco fuerzas del entorno de una organización, capaces de influir sobre la competencia. Las mismas se describen a continuación y se muestran con sus elementos en la siguiente figura:



- Competidores potenciales, la amenaza de nuevos entrantes: una industria es como un club, donde las firmas se ganan el derecho de admisión superando distintas “barreras”. Las barreras altas generan un club cerrado donde la competencia es amistosa; y las barreras bajas generan un grupo altamente competitivo.
- Proveedores, poder negociador del proveedor: como los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, se desencadena naturalmente una lucha de poder entre las firmas y sus abastecedores.
- Compradores, poder negociador del cliente: los clientes de una empresa buscan bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de lo mucho que compren, de lo bien informado que estén, de su disposición a experimentar con las alternativas, entre otras.
- Sustitutos, Amenaza de productos o servicios sustitutos: según un viejo dicho, nadie es irremplazable. La competencia depende del grado en que los

productos de una industria son reemplazables por los de otras. Cuando una industria realiza una innovación, otra puede sufrir.

- Competidores del sector, rivalidad existente entre las firmas: todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que según Porter es una cruzada de guerra activa con diplomacia pacífica. Las firmas luchan por ganar una posición. Pueden atacarse unas a otras, o alcanzar un acuerdo tácito de coexistencia, tal vez incluso bajo la forma de alianza.<sup>30</sup>

#### 4.4.- Barreras de Entrada y barreras de Salida

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso al mercado. Con ello se protege el segmento en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio o de contar con una “estrella” o con “una vaca lechera” en términos de la matriz B.C.G.

Porter categoriza a las barreras de entrada y de salida, en base a cuyo concepto desarrolla una matriz de dos por dos en la que se analizan, según el tipo de barreras, las características de las utilidades a lograr y los niveles de riesgo para las inversiones en dichos mercados.

Barreras de entrada:

- Economía de productos
- Diferenciación de productos
- Requerimientos de capital
- Costos de transformación
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas en costos independientes de la escala

---

<sup>30</sup> MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., Safari a la estrategia, Ediciones Granica SA, (Argentina, 1999), pág. 134.

- Política gobernante
- Precio deteriorado de entrada
- Grado de integración vertical o valor agregado

Barreras de salida:

- Activos especializados
- Costos fijos de entrada
- Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas
- Barreras emocionales
- Restricciones sociopolíticas

En base a los distintos componentes determinados para cada mercado como barreras de entrada y de salida, habiéndose categorizado como alto o bajo según corresponda, se construye una matriz de análisis de dos columnas por dos filas, donde se pueden realizar importantes estudios de estrategia competitiva.

<b>Barreras de salida</b>			
		Bajas	Altas
<b>Barreras de entrada</b>	Bajas	Baja rentabilidad con poco riesgo. Ej: Comercios minoristas	Ingresos bajos y riesgosos. Ej: productos masivos baja escala
	Altas	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos. Ej: Producción masiva alta escala

Fuente: Consultas en internet: <http://jvalda.wordpress.com/2010/06/03/estrategia-competitiva-las-barreras-de-entrada-salida-y-4-estrategias-de-ataque/> (21/09/2012).

Las particularidades de cada una de estas herramientas pueden explicar la necesidad de las firmas de adoptar una estrategia en especial. Si se consideran la gama de posibles fuerzas externas, uno podría imaginar que el rango de estrategias posibles es bastante amplio. Pero Porter adopta la postura opuesta: a la larga, solo unas pocas estrategias “genéricas” sobreviven a la competencia.<sup>31</sup>

#### 4.5- Estrategias genéricas de Porter

Porter afirmó que solo existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo costo, o diferenciación”. Estos se combinan con el “alcance” de una empresa en particular (la gama de segmentos del mercado buscados) para producir “tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio de una industria: liderazgo de costos, diferenciación, y concentración”.<sup>32</sup>

- Liderazgo de costos: esta estrategia apunta a ser el productor de más bajo costo en una industria. La estrategia de liderazgo de costos se realiza mediante la obtención de experiencias, la inversión en instalaciones de producción a gran escala, de uso de las economías de escala y el minucioso control de los costos operativos totales (a través de programas como la reducción de personal y el management de calidad total)
- Diferenciación: esta estrategia comprende el desarrollo de productos o servicios únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca. Una firma puede ofrecer alta calidad, mejor desempeño o características únicas, y todos estos elementos pueden justificar precios más altos.
- Concentración: esta estrategia busca servir segmentos más estrechos del mercado. Una firma puede “concentrarse” en un grupo particular de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. La estrategia puede ser de

---

<sup>31</sup> MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., Safari a la estrategia, Ediciones Granica SA, (Argentina, 1999), pág. 137.

<sup>32</sup> Ibíd.

“concentración diferenciada”, por la cual las ofertas se diferencian en el mercado especializado, o de “concentración general de liderazgo de costos”, que consiste en vender a bajos precios. Esto permite a la firma concentrarse en el desarrollo de sus conocimientos y competencias.<sup>33</sup>

	Exclusividad percibida por el cliente.	Posición de costo bajo.
Todo un sector industrial.	Diferenciación.	Liderazgo general en costos.
Solo a un sector en particular.	Enfoque o alta segmentación.	

#### 5.- Teoría de recursos y capacidades

Las empresas son un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana. Se entiende que los factores esenciales en el proceso de producción no son los recursos en sí, sino los servicios que tales recursos brindan.

El crecimiento de las empresas no depende tanto de la situación en que se encuentra la demanda como de la acertada utilización de sus recursos internos. Cuanto más idiosincrásicos sean estos recursos y mas organizacional la manera de explorarlos, mayor será el nivel de competitividad de la empresa.

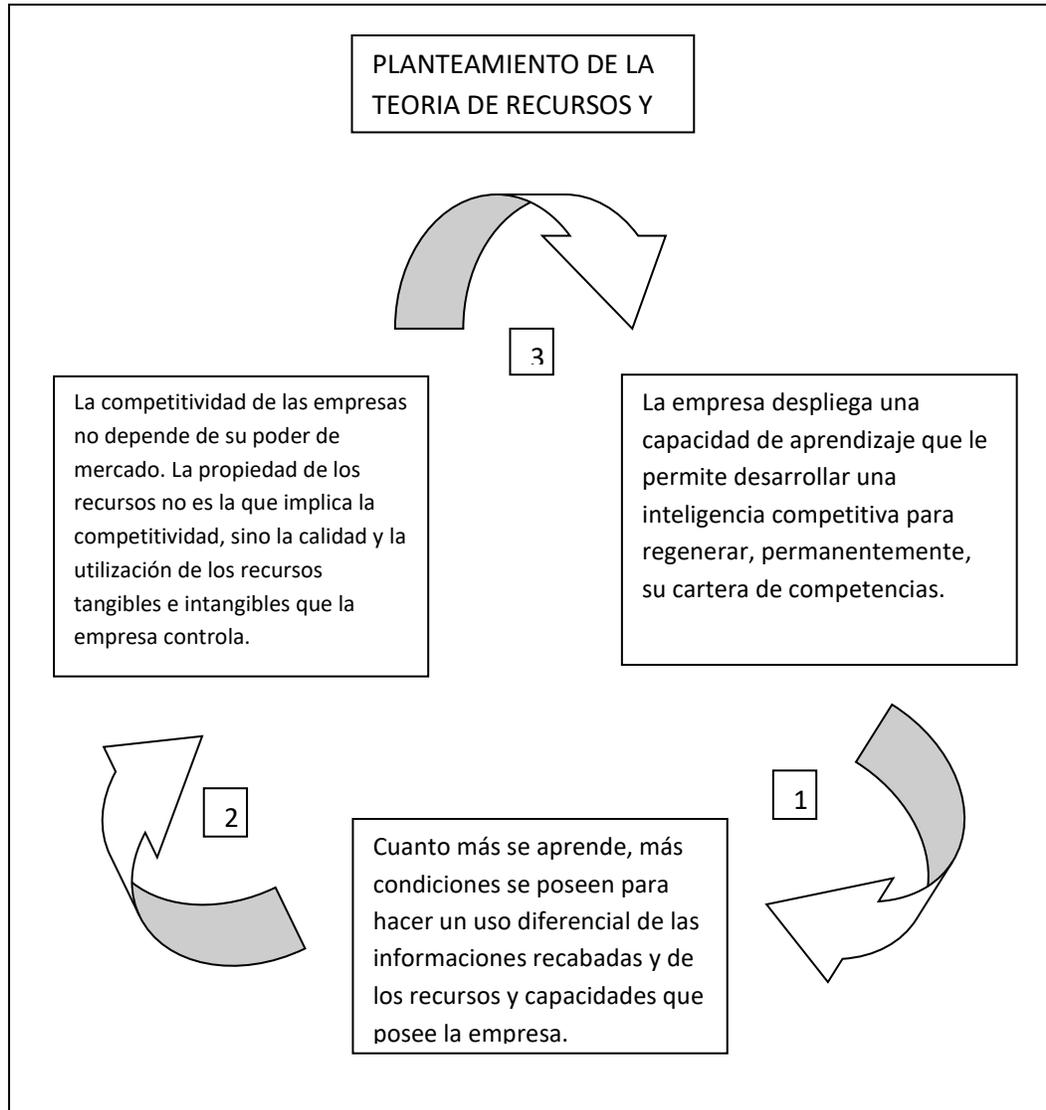
Las competencias deben especificar las destrezas (léanse capacidades) y los recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocios. Para determinar el perfil de competencias de una empresa Ansoff enuncia cuatro tipos de destrezas o capacidades y recursos:

- Instalaciones y equipos.

---

<sup>33</sup> Ibíd.

- Destrezas personales.
- Capacidades organizativas.
- Capacidades de dirección.<sup>34</sup>



Fuente: BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio y SALMADOR, María, op. cit., pág 138.

<sup>34</sup> BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio y SALMADOR, María, op. cit., pág 138.

### 5.1- Análisis del enfoque de los recursos

Grant define los recursos como inputs del proceso de producción y los clasifica en tres categorías básicas:

- Tangibles (físicos y financieros).
- Intangibles (tecnología, reputación y cultura).
- Humanos (conocimientos, destrezas y capacidades de comunicación, relación y motivación).<sup>35</sup>

Fernández Suárez aclara que un recurso es “cualquier factor de producción disponible para la empresa”, es decir que la compañía lo puede controlar de forma estable, aunque no posea unos claros derechos de propiedad sobre él.<sup>36</sup>

Barney propone una clasificación de los recursos en tres categorías:

- Recurso de capital físico
- Recurso de capital humano
- Recurso de capital organizativo

Como podemos comprobar según Barney, todas las capacidades, conocimientos, habilidades... son recursos para la empresa, pero, por el contrario, todos los recursos no se pueden considerar capacidades.

Este autor expone un esquema analítico (VRIO) cuyas letras son las iniciales de las palabras que los califican: Valioso, Raro, Inimitable, Organizados. Dicho análisis se aplica al estudio de los recursos de la empresa, a partir de las siguientes preguntas:

1. Valor: ¿Habilitan los recursos de una empresa para responder a las amenazas y oportunidades del entorno?
2. Rareza: ¿Cuántos competidores poseen ya ciertos recursos especialmente valiosos?

---

<sup>35</sup> Ibídem, pág 140.

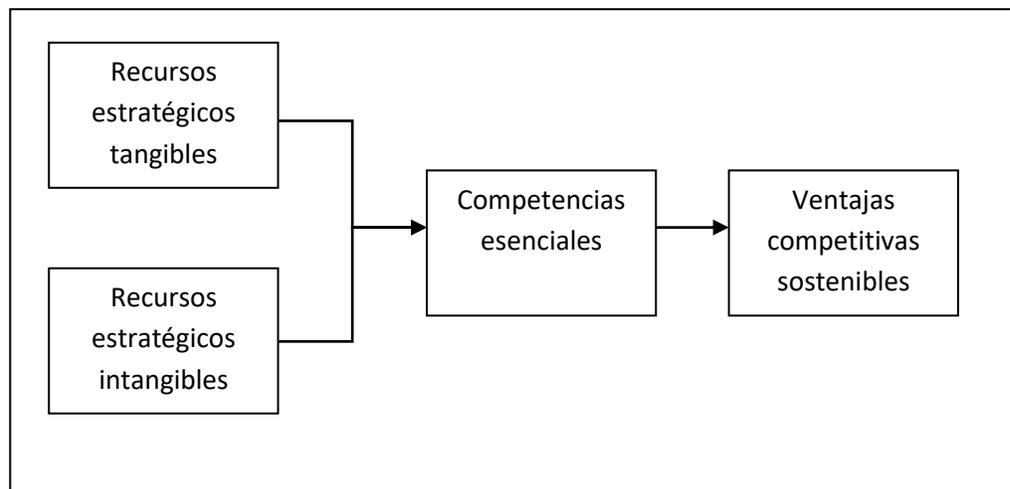
<sup>36</sup> Ibídem, pág 141.

3. Inimitabilidad: ¿Las empresas que carecen de determinados recursos afrontan una desventaja de coste con relación a las empresas que, por el contrario, ya lo poseen?

4. Organización: ¿Está organizada la empresa de modo que pueda explotar el pleno potencial de sus recursos?

De acuerdo con este planteamiento, si un recurso es valioso, raro y de imitación costosa, entonces la correcta explotación organizada de este activo generará una ventaja competitiva sostenible y beneficios económicos por encima de lo normal.<sup>37</sup>

Estos activos intangibles son, a menudo, la única fuente real de ventaja competitiva que se puede mantener en el tiempo.



Fuente: BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio y SALMADOR, María, *op. cit.*, pág 143.

## 5.2- Análisis del enfoque de las capacidades dinámicas

La posesión de recursos por parte de la empresa no explica ni garantiza el control de una ventaja competitiva sostenible. Para conseguir tal ventaja la empresa debe ser capaz de integrar esos recursos mediante el empleo de sus rutinas organizativas, que desembocaran en unas competencias.

---

<sup>37</sup> Ibídem.

Una aportación esclarecedora con relación al concepto de capacidad es la de Grant, el cual escribe: “pocos recursos son productivos por sí mismos. La actividad productiva requiere la cooperación y la coordinación de equipos de recursos. Una capacidad es la potencialidad de que un equipo de recursos tiene para realizar una tarea o actividad, mientras que los recursos son las fuentes de las capacidades de la empresa. Estas son, en definitiva, la fuente principal de su ventaja competitiva”.<sup>38</sup>

Teece, Pisano y Shuen (1994, 1997) abordan el análisis de las capacidades dinámicas a través de las competencias esenciales: “definimos aquellas competencias que delimitan el negocio fundamental de la empresa como esenciales [...] El valor de las competencias esenciales puede incrementarse mediante la combinación de activos complementarios apropiados. El grado en el cual una competencia esencial es distintiva depende de cómo esta dotada de ella la empresa en términos comparativos con respecto a sus competidores, y del grado de dificultad que acarree la reacción a sus competencias por parte de sus competidores [...] Definimos las competencias dinámicas como la habilidad empresarial para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para afrontar rápidamente entornos cambiantes. Reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas”.<sup>39</sup>

Se llega a la conclusión de que las empresas con éxito son aquellas que logra combinar y explotar con habilidad sus competencias y sabe proponer respuestas innovadoras adaptadas a los cambios del entorno.<sup>40</sup>

En síntesis las capacidades dinámicas se definirán con las habilidades para integrar, reconstruir y reconfigurar la facultad de poder competir.<sup>41</sup>

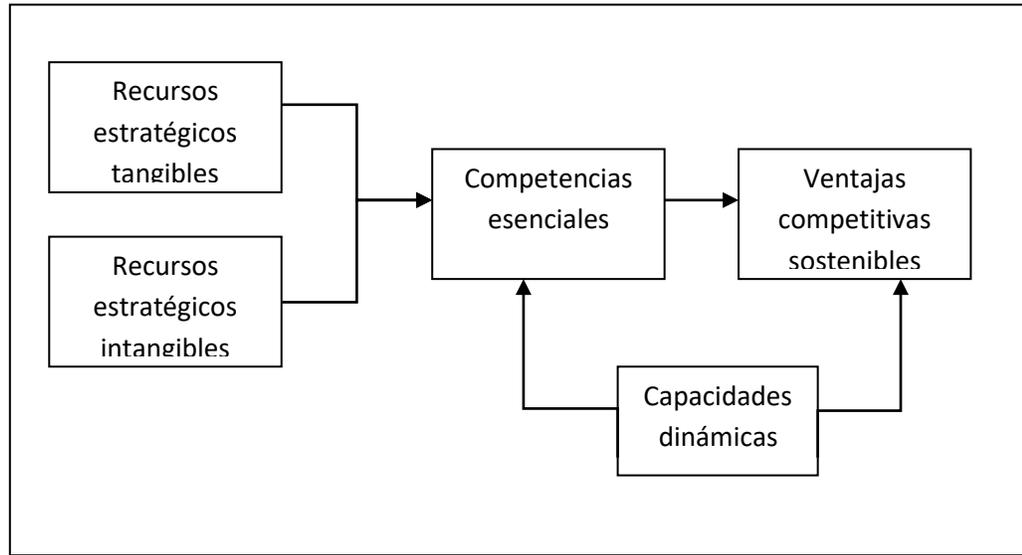
---

<sup>38</sup> Ibídem, pág 144.

<sup>39</sup> Ibídem.

<sup>40</sup> Ibídem, pág 145.

<sup>41</sup> Ibídem.



Fuente: BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio y SALMADOR, María, op. cit., pág 147.

## **CAPÍTULO III**

### **Innovación como factor de competitividad**

**SUMARIO:** 1.- Necesidad de Innovación en la actualidad 2.- Creatividad e Innovación como pilares básicos de competitividad 3.- La Innovación en los servicios 4.- El camino hacia una empresa innovadora, Océano Azul 4.1.- Los principios para desarrollar una estrategia de Océano Azul

#### 1.- Necesidad de Innovación en la actualidad

En la actualidad los consumidores se vuelven cada vez más exigentes a la hora de elegir como satisfacer sus necesidades, esto se debe a la alta cantidad de información con la que disponen los mismos y por la diversidad de oferta que tiene a su alcance. Esto implica enormes desafíos para la alta dirección de las empresas ya que las posibilidades de diferenciarse, tanto en productos como en servicios, son cada vez más difíciles.

La velocidad como ocurren los cambios en el mundo actualmente obliga a las organizaciones, independientemente de la función, misión y visión que tengan, a experimentar un continuo proceso de reorientación que les permita mantenerse y sobresalir ante sus competidores.

Gracias a la innovación podemos regenerar nuestra cartera de producto/mercado, rejuvenecer dichos productos/servicios, y mantenernos competitivos en el/los mercados en que participemos.

Dada la diversidad de interpretaciones que recibe actualmente el término **innovación**, conviene comenzar adoptando una definición del mismo.

Según Patricio Morcillo, la innovación es un factor de competitividad clave. La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de organización y comercialización aplicado a las prácticas de trabajo, al lugar de trabajo o a las relaciones externas. Es decir, que innovar es realizar lo que nadie ha imaginado, todavía.

Una cultura de innovación facilita la obtención de una organización innovadora, la clave reside en la pericia y calidad con que se explotan los recursos tangibles, verdadera causa o fuente de ventajas competitivas, y eso está íntimamente relacionado con los conocimientos y habilidades de las personas, y además, con las actitudes.

La calidad de actuación de las personas para explotar y sacar el mejor rendimiento de los recursos disponibles depende de lo que las personas sabe (conocimiento), pero también de lo que quieren (actitudes).

Podemos hablar de dos grandes tipos de innovaciones: las innovaciones graduales, las cuales son empleadas por las grandes empresas ya que implican un menor riesgo. En cambio, las pequeñas empresas, son más proclives a las innovaciones radicales que implican rupturas tecnológicas y abren nuevos mercados.

La innovación es uno de los temas que más interés despierta en la literatura sobre las organizaciones debido a que es una variable determinante para la obtención de ventajas competitivas en entornos competitivos e inestables. Las innovaciones tecnológicas son uno de los principales factores de la transformación económica y social que están experimentando las organizaciones.

La industria del turismo no es ajena a este fenómeno, donde las innovaciones se han convertido en un recurso estratégico clave en la gestión de sus

operaciones y en una de las principales fuentes de ventajas competitivas a largo plazo.

Existe una gran necesidad de innovación en el mercado ya que el mismo es muy dinámico y las empresas necesitan de instrumentos para poder operar en él. Esto explica una buena medida de emergencia y desarrollo de nuevas estrategias empresariales.

La innovación supone crear y evolucionar porque todo cambia; cambiamos como personas y en sociedad. Cambiamos sobre nuestros deseos y preferencias, sobre el modo de ver las cosas. Lo que ayer valorábamos cuando lo comprábamos, hoy, simplemente lo desechamos. Como clientes, estamos en continua evolución, porque el mismo mercado, y las necesidades que el mercado nos genera, están en continua expansión. Cada vez, más y más rápido.

La innovación es producto de un proceso reflexivo, creativo, y realiza o concreta lo que nadie ha imaginado todavía, aun viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye. (Morcillo 1995).<sup>42</sup>

## 2.- Creatividad e innovación como pilares básicos de competitividad

Kimberly (1981), afirmó que la única definición de innovación que tenía sentido es la de los cambios que producen un impacto sustancial en la organización. El problema que a menudo se presenta, es que estos impactos tardan un tiempo en materializarse porque el primer desafío al que se enfrentan las empresas es el de transformar ideas y conocimientos en innovaciones.

“Una nueva buena idea puede estar dando vueltas por la empresa sin ser utilizada durante años, no porque no se le reconozca el merito sino porque nadie asume la responsabilidad de convertir las palabras en acciones; lo que normalmente falta no es

---

<sup>42</sup> SORIA Julio, Nota Técnica: Dirección y Gestión de la Innovación, (Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, Noviembre 2004), Pág. 3.

creatividad en el sentido de creación de ideas sino innovación en el sentido de realización de acciones, es decir, de puesta en práctica de las ideas”.

La creatividad permitirá transformar el conocimiento en innovación. La creatividad es la conexión de ideas que hasta ese momento no se habían relacionado.

En un mundo global, con entornos dinámicos y de gran turbulencia, la organización debe poseer altas dosis de creatividad, que nos permita ir más allá del pensamiento tradicional y de soluciones estándares, creando nuevas ideas o nuevas formas de relacionar las mismas, y así posibilitar un salto de calidad en el uso de los recursos y una diferenciación competitiva duradera.

En una organización innovadora es esencial utilizar la creatividad como condimento indispensable para lograr una organización dinámica, es por ellos que debemos preocuparnos por como implantar la creatividad en la empresa. Es importante que la empresa sepa procesar la creatividad, es decir, mirar lo que está haciendo y preguntarse si hay una forma mejor de hacerlo y por otro lado, también debe brindar un mayor valor a cliente, sea con nuevos productos, modificación de productos existentes, un nuevo servicio, una nueva forma de vender o servir.

La creatividad está muy relacionada con la innovación. Todo proceso de innovación comienza con un impulso creativo individual, ante un cambio significativo en el entorno que se encuentra. Una vez relacionada una idea novedosa el siguiente paso es materializarla en un recurso tecnológico y diseñar un plan para su implantación.<sup>43</sup>

### 3.- La Innovación en los servicios

Para entender las pautas de innovación en el sector servicios hay que empezar analizando las especificidades que los servicios muestran frente a otro tipo de productos. Debemos tener en cuenta que los servicios son de naturaleza intangible,

---

<sup>43</sup> SORIA, Julio, Tesis Doctoral: Proceso estratégico empresarial basado en un modelo de cultura de innovación. Una ampliación al sector turístico-hotelerero de la región norte de Argentina, (Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2009), pág 87.

que toman lugar en la integración con el cliente. Esto quiere decir, que muchas veces la solución de un problema no implica la provisión de un producto tangible.

La innovación en servicios se basa en una serie de consideraciones, entre las que resaltamos las siguientes:

- La innovación en servicios es a menudo de carácter no tecnológico.
- La innovación en servicios no requiere de mucha actividad de investigación y desarrollo.
- Las empresas de servicios tienden a invertir menos en activos fijos dedicados a actividades de innovación.
- El gasto en patentes y licencias es mucho menor que en las empresas industriales.
- Las innovaciones en el sector servicios son más fáciles de imitar.
- Las estrategias de innovación que actúan sobre el capital humano de las empresas tienen una mayor influencia en el sector servicios que en los sectores manufactureros e industriales.
- La tecnología es menos importante para el proceso de desarrollo de nuevos servicios.
- La innovación en servicios no solo está limitada a cambios en las características del producto, sino que implica en la mayoría de las ocasiones cambios en el proceso de entrega o prestación del servicio y cambios en el interface con el cliente.
- La falta de personal cualificado es una de las principales barreras para la innovación en servicios, ya que el capital humano es una pieza fundamental de la estrategia innovadora de las empresas.
- Los aspectos organizativos, tales como estrategia corporativa, nuevas formas de organización, cambios en el diseño, etc., juegan un papel central en el éxito de la innovación.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Consulta en internet: <http://www.jvmanjon.com/2011/02/la-innovacion-en-el-sector-servicios.html> (24/09/2012).

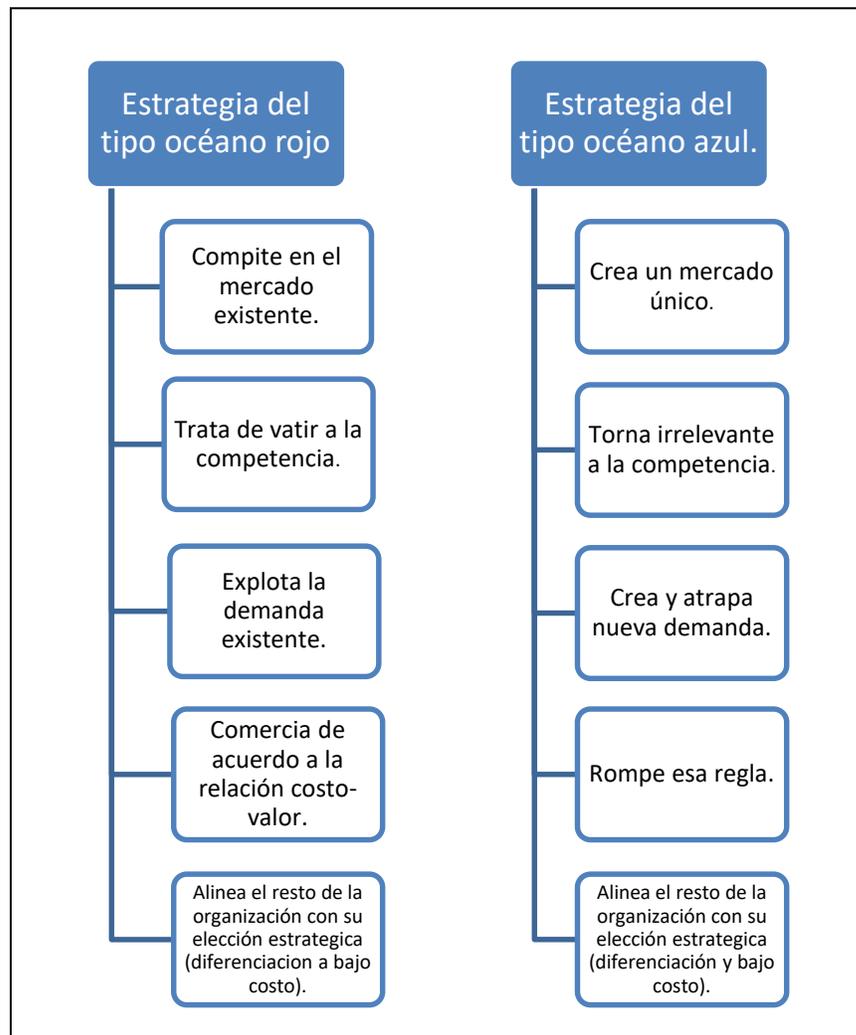


“Para innovar, antes hay que soñar. Y no puedes soñar si no tienes referencias”.

Patricio Morcillo

#### 4.- El camino hacia una empresa innovadora, Océano Azul

Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidos. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Entre más competidores haya, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. Por el contrario los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.



Fuente: Consulta en Internet: [www.invertired.com/oceanoazul](http://www.invertired.com/oceanoazul) (07/01/2012).

La innovación de valor se produce cuando las compañías alinean innovación con utilidad, precio y costos. Esto es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que trae como resultado la creación de un océano azul y una ruptura con la competencia. La innovación de valor desafía uno de los dogmas más comúnmente aceptados en las estrategias del tipo océano rojo: la compensación entre costo-valor.

#### 4.1.- Los principios para desarrollar una estrategia de Océano Azul

- A. Crear nuevos espacios de consumo: El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para esto hay que seguir cinco caminos:
1. La empresa debe luchar no solo con sus competidores de su propia industria si no también con otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos.
  2. Las empresas de una industria suelen competir por un segmento de clientes.
  3. Es sustituir al grupo de personas al que se dirige la oferta de una empresa por otro.
  4. Son muy escasos los productos o servicios que son utilizados con total independencia de otros.
  5. Lograr hacer nuevos espacios en el mercado apelando a los sentimientos y emociones de los consumidores.
- B. Centrarse en la idea global, no en los números: En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en como competir en los mercados actuales (los océanos rojos): como incrementar la cuota de mercado, como reducir

continuamente los costes, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de las competencias. En esta estrategia los autores realizan el proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Para realizar un lienzo estratégico coherente, los autores del libro han desarrollado un método iterativo que ha sido utilizado con éxito en muchas empresas, el método consta de 4 pasos que son los siguientes:

1. Despertar visual: Dibuja el lienzo comparando nuestra empresa con los competidores (estableciendo los factores competitivos y su respectiva ponderación), para alcanzar los posibles océanos azules se debe analizar la situación actual, ver donde pensamos a priori en donde debe cambiar nuestra estrategia.
2. Exploración Visual: En esta fase plasmaremos en nuestro lienzo aquellos factores que podemos modificar, eliminar o crear.
3. Trabajo de campo: Es el momento de contrastar nuestro lienzo, que ya va tomando forma, y obtener el feedback de nuestros clientes, los clientes de las competencias y los que nunca han sido clientes nuestros.
4. Comunicación Visual: Nuestro lienzo estratégico está terminado. En él se reflejan la situación actual y la situación deseable de nuestra empresa, por contraposición al lienzo de la competencia.

Es posible elaborar lienzos específicos para cada una de las líneas de negocio de una empresa. Si este fuera el caso el lienzo estratégico podría estar compuesto por los denominados pioneros: son líneas de negocio en la que hemos identificado un posible océano azul. Colonos: son líneas de negocios que tienen un lienzo estratégico idéntico al de la competencia. Y los migrantes: que estaría situado en algún punto intermedio.

C. Ir más allá de la demanda existente: Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. El inconveniente es que cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados-objetivo demasiado pequeños. Para esto el océano azul deben ser los no-clientes. A pesar que el sector de no-clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules.

1. El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

2. El segundo nivel forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas, acercarse a este tipo de no clientes es lucrativo.

D. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul: Es cuando validamos la estrategia para validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Y como segundo aspecto que determina la viabilidad de la estrategia de la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Consultas en internet: <http://competitividadempresarial.bligoo.com/content/view/314310/Estrategia-del-Oceano-Rojo-vs-Estrategia-del-Oceano-Azul.html> , (13/09/2012).

## **CAPÍTULO IV**

### **Proyecto de Inversión: Complejo Vacacional**

#### **Temático INTI**

**SUMARIO:** 1.- Idea del proyecto 2.- Breve reseña histórica de la Cultura Inca 2.1.- Civilización Incaica 3.- Aspectos previos a la elaboración 4.- Proyecto de Inversión 4.1.- Estudio de Costos e Inversión 4.2.- Ingresos 4.3.- Financiamiento 4.4.- Análisis de Factibilidad 4.5.- Análisis de Sensibilidad

#### 1.- Idea del proyecto

La idea de este proyecto es la creación de un complejo vacacional temático, el cual está basado en la cultura Inca.

El mismo está compuesto por 6 cabañas totalmente equipadas con cocina, comedor, sala de estar, lavadero y galería, distribuidas de la siguiente forma:

- Dos cabañas grandes de dos habitaciones (una en suite) para cuatro a siete personas.
- Dos cabañas medianas de dos habitaciones para cuatro a seis personas.
- Dos cabañas de una habitación para dos a cuatro personas.

Además el complejo dispondrá de tres bloques de cuatro habitaciones con baño privado en el sector hotel del mismo, siendo seis habitaciones para dos personas y seis para tres.

En el block de acceso se encuentra la recepción y sala de estar, confitería-comedor, administración, baños públicos y sala museo la cual estará dedicada a exhibir artesanías y distintos elementos que reflejen la cultura incaica.

El museo será de acceso libre, tanto para clientes del complejo como para turistas que pasen por la zona.

En cuanto a la arquitectura, se utilizará una estética similar a las construcciones Incas, las cuales estaban realizadas mayormente en piedra.

La distribución edilicia sigue un formato de U, de la siguiente forma:

- En primer lugar, en la base se encuentra la sala de recepción/museo/confitería.
- En segundo los blocks de habitaciones.
- Posteriormente se ubican las cabañas de a pares según su capacidad de menor a mayor.

Esta forma sigue la distribución de las clases sociales Incas.

El complejo dispondrá de paneles, calefones y estacas solares. Con esto se logrará que la iluminación externa sea auto sustentable y exista una disminución en el consumo de gas al utilizar agua caliente y de electricidad en las cabañas.

Por último, tendrá en el centro una huerta en el que se realizarán cultivos propios de la zona.

## 2.- Breve reseña histórica de la cultura Inca

El nombre de Tafi del Valle proviene de la voz diaguita “Taktillakta” que significa "Entrada Espléndida". En las primeras evidencias de ocupación (300 a.C) algunos estudiosos afirman que en Tafi debió existir una marcada influencia diaguita. A medida que pasa el tiempo, ya cerca del 300 al 500 después de Cristo, aumentó la población, aglutinándose las viviendas que conformaron pequeñas aldeas. Se pierde

todo tipo de información respecto a esta cultura. No sabemos si se retiraron del Valle (por problemas políticos, económicos o condiciones climáticas desfavorables), o si tan sólo se trata de investigaciones científicas insuficientes. Se establecen en el Valle pueblos oriundos de valles vecinos, como el de Santa María, del Cajón, o el Calchaquí. También son agricultores y pastores, pero con un desarrollo tecnológico, social y político superior al de las culturas previas. A finales del siglo XV estos pueblos caen bajo dominio incaico. Esto es, el valle de Tafí pasa a ser una más de las áreas controladas por este imperio. Se trataba de una zona de mucha importancia estratégica para ellos, ya que este valle es una especie de frontera frente a las poblaciones guerreras de la región chaqueña.

## 2.1.- Civilización Incaica

La civilización incaica o quechua, fue la última de las grandes civilizaciones precolombinas que conservó su estado independiente (imperio incaico) durante la Conquista de América, hasta la conquista del Perú (1532-1533). Con la extensión del imperio, ésta fue absorbiendo nuevas expresiones culturales de los pueblos anexados y se ubicó en los actuales territorios del Perú, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia y Ecuador. Según las fuentes históricas en el territorio de Argentina, entre 1479 y 1535, el imperio incaico conquistó las partes occidentales de las actuales provincias de Catamarca, Tucumán, Salta, Jujuy, La Rioja, San Juan, y el extremo noroeste de Mendoza.

En cuanto a la organización política, el gobierno imperial era de tipo monárquico teocrático, es una forma de gobierno en la que los líderes gubernamentales coinciden con los líderes de la religión dominante, y las políticas de gobierno son idénticas o están muy influidas por los principios de la religión dominante. Normalmente el gobierno afirma gobernar en nombre de Dios o de una fuerza superior, tal como especifica la religión local. La máxima autoridad era el Sapa Inca, quien fue el soberano del estado incaico, y estaba aconsejado por el consejo imperial.



Fuente: Consultas en internet: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Inca\\_Empire\\_South\\_America.png?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Inca_Empire_South_America.png?uselang=es)

El poder político recaía de manera absoluta en la figura del Inca quien accedía al trono por herencia en línea consanguínea directa de nobleza. La figura del Inca era de carácter divino y se les suele asociar los títulos de señor inca y sapa inca: "divino inca" y "único inca", respectivamente.

El núcleo de la sociedad inca era el Ayllu que era una especie de gran familia que agrupaba parientes en varios grados consanguíneos. El curaca era el jefe de cada Ayllu y era nombrado por el Inca, permitiéndole un mejor control de las comunidades. Para completar el panorama hay que decir que los Ayllus se agrupaban tomando en cuenta sus regiones de ubicación en las llamadas Sayas. Estas Sayas a su vez conformaban un Huamán o provincia. Las provincias se agrupaban a su vez dentro de cada uno de los cuatro Suyos que existían. El gobernador de cada uno de estos cuatro suyos formaba parte del Concejo Inca y eran generalmente familia

directa del Inca. Además de esta organización social, existía la casta sacerdotal dentro de la nobleza y por supuesto la realeza incaica.

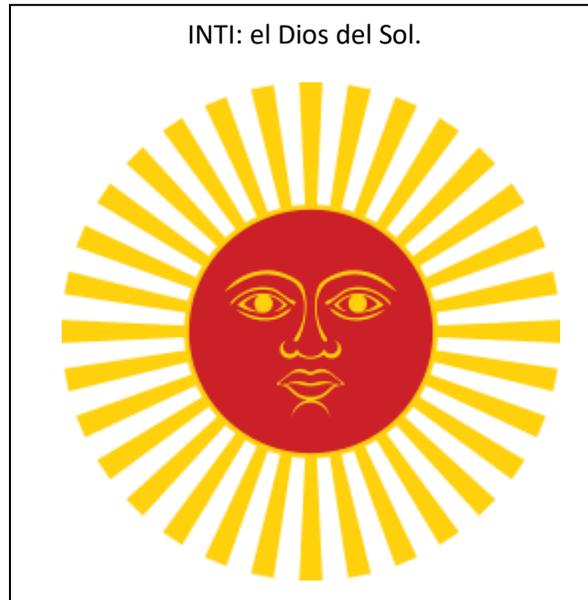
Entre las costumbres sociales del Imperio Incaico podemos destacar que el Inca poseía una esposa principal llamada Coya –era su hermana o parienta más cercana con la cual necesariamente debía tener descendientes que asegurasen la continuidad de la nobleza- y muchas concubinas entre pallas, acllas y ñustas. Al interior del pueblo inca llano la virginidad no tenía valor alguno y las relaciones diversas eran consideradas normales. Sin embargo, el matrimonio dentro del pueblo era monógamo y en las clases privilegiadas era polígamo.

Clases sociales del imperio incaico	
Clases sociales	Representantes
Realeza	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inca</li><li>▪ La Coya: Esposa del Inca</li><li>▪ El Auqui: Hijo del Inca y heredero</li></ul>
Nobleza	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Nobleza de Sangre: Restantes miembros de las Panacas (parientes del anterior inca).</li><li>b) Nobleza de Privilegio: Personas que destacaron por sus servicios; Sacerdotes, Acllas y Altos jefes.</li></ul>
Aylli	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hatun Runa: tributarios (campesino).</li><li>▪ Mitmaqkuna: Grupos trasladados para colonizar nuevas regiones enseñando a los pueblos nuevas costumbres.</li><li>▪ Yanas: Servidores del Inca y del imperio.</li><li>▪ Pinas: Prisioneros de guerra dependientes del Inca que no eran escogidos como Yanaconas.</li></ul>

Tenían aun calendario muy preciso y un año agrícola bien organizado.

Las construcciones complejas realizadas por esta civilización, así como la fuerte jerarquización de su sociedad, provocó que fuesen denominados como una sociedad evolucionada. El grupo privilegiado estaba constituido por los sacerdotes y

los guerreros, quedando subordinados a ellos los campesinos y otros trabajadores, quienes debían realizar grandes aportes o tributos tanto en productos como en trabajo.



En cuanto a la la arquitectura inca se realizaban enormes construcciones con finos trabajos en la piedra. Se establecían en forma de ciudades.



Poseían muchos conocimientos de ingeniería principalmente para la agricultura, como el cultivo en terrazas. Además de ello, los incas criaban llamas y alpacas, de las cuales obtenían lana y carne, además de ser útiles como animales de trabajo, principalmente para carga de productos que trasportaban a otros lados.

La agricultura era la base de la economía de todo el imperio, siendo los principales cultivos el maíz y la papa. Una característica de la agricultura, es la división que poseían en la tierra. La misma se dividía en tres porciones, una las comunitarias, que era utilizada para los campesinos y sus familias. Luego la del Inca, pertenecientes a toda la nobleza del Imperio y la tercera la del Sol, donde se producía para las ofrendas de los dioses.

Con la llegada de los españoles se puso fin a una de las civilizaciones más importantes de América.

Es por eso que en el siglo XVI entran los españoles al Valle. En 1636, los reyes entregan el valle en "Merced Real" a P. de Leguizamo y Guevara, para que pueda ser aprovecharlo con la producción de cultivos. Los herederos lo reciben como encomienda, resultando un notable descenso de la población nativa. Las tierras son vendidas a la Compañía de Jesús en 1716. Los Jesuitas son expulsados de América, las tierras son rematadas y las autoridades del gobierno tucumano se apropian de estas tierras.

Mitología Incaica: La mitología inca tuvo éxito por la influencia política, comercial y militar antes de la conquista de los territorios al sur y norte del Cuzco que más tarde emprendiera el naciente imperio.<sup>46</sup>

A sus dioses, el pueblo inca les rendía culto, al igual que en otras religiones. Algunos nombres de dioses se repetían o eran llamados de igual forma en distintas provincias del pueblo inca.

El único dios en sentido pleno de la palabra, fue Wiracocha, el dios creador. Otras deidades importantes eran el sol (Inti, del cual proviene el nombre del complejo), la luna (Mama Quilla) protectora de las mujeres, la tierra (Pacha Mama) de la fertilidad agrícola, y el rayo (Illapa) trinidad del rayo, trueno y relámpago, dios de la batalla.

---

<sup>46</sup> Consultas en internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Mitolog%C3%ADa\\_incaica](http://es.wikipedia.org/wiki/Mitolog%C3%ADa_incaica) (18/09/2012).

A Inti se le representaba con la forma de un elipsoide de oro en el que también podían aparecer los rayos como otro de sus atributos de poder, y la luna tenía la forma ritual de un disco de plata.

Como creador, era adorado y reverenciado, pero a él también se acudía en busca de favores y ayuda, para resolver los problemas y aliviar las necesidades, ya que sólo él podía hacer nacer las cosechas, curar las enfermedades y dar la seguridad que el ser humano requiere.<sup>47</sup>

### 3.- Aspectos previos a la elaboración

Este proyecto fue planteado desde el punto de vista de una empresa unipersonal, es decir, con un solo dueño.

Uno de los aspectos previos más importantes a tener en cuenta fue las restricciones de distinto tipo que existen en Tafí del Valle para la construcción.

La ordenanza que regula este aspecto es la N° 0217/7

En resumen dice lo siguiente:

Situación actual: El acelerado proceso de antropización de los últimos años en el valle, ha roto el equilibrio ecológico y ha creado un sinnúmero de tensiones y de situaciones conflictivas que es preciso controlar a través de un plan de desarrollo integral del valle.

La villa de Tafí en estos últimos años ha modificado sensiblemente su planta urbana con una tendencia de desarrollo caótico, con acentuados signos de degradación ambiental, tanto de valores culturales y sociales de la comunidad.

La Villa de Tafí presenta disímiles características entre la temporada veraniega y el resto del año, donde llega cuadruplicarse la población.

Deficiente organización y nivel de actividades de servicios y aprovisionamiento: el nivel de inversión en infraestructura comercial y de servicios es bajo y con un criterio de máximo aprovechamiento con poca inversión. Los

---

<sup>47</sup> Consultas en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inti> (18/09/2012).

comercios provisorios de temporada reafirman este concepto y falta una normativa exigente en la materia, con controles rigurosos para su cumplimiento.

Deficiente nivel de alumbrado público.

#### Utilización del espacio urbano

En cada área urbana de la ciudad, se desarrollan pautas de utilización del suelo que expresan las diferentes exigencias y apetencias respecto a las actividades económicas, a las identificaciones sociales, a las pertenencias barriales, etc.;

En la Villa de Tafí rigen determinantes para la localización de actividades que se pueden clasificar como:

##### ❖ Comerciales:

➤ Regida fundamentalmente por los patrones económicos requiriendo buena accesibilidad y concurrencia de público.

##### ❖ Habitacionales:

###### ➤ Vacacional:

- Buenos servicios de infraestructura
- Calidad de vecindario
- Status de prestigio
- Paisaje y entorno
- Tranquilidad ambiental

###### ➤ Permanente:

- Servicios adecuados
- Identificación barrial
- Valor de los lotes
- Desarrollo de actividades anexas

A partir de estas condicionantes y vistas las situaciones nómadas, se hace necesario establecer modelos normativos de uso del suelo de cada zona que permita conciliar los legítimos intereses individuales con los colectivos, definiendo además el tipo de vivienda o usos dominantes.

### Propuesta general

Se propone revertir el proceso de urbanización descontrolado con una ocupación vertiginosa del espacio urbano, que no respetó el paisaje natural, la topografía, los escurrimientos naturales de aguas, la identidad constructiva general, ocupando altos porcentajes de las parcelas con construcción, sobre todo en el área central, con serias deficiencias en la infraestructura de servicios, con dificultades de un tránsito ordenado, con una trama vial complicada que no brinda correcta vinculación entre áreas.

Para esto la propuesta general dispone de manera conceptual:

- a) Definido el rol de la ciudad como prioritariamente turístico, delinear un perfil que defienda sobre todo al soporte ecológico existente, los valores culturales, la identidad de los habitantes lugareños y una edificación que aporte su regionalidad y mantenga valores propios tanto morfológicos como técnicos.
- b) Priorizar ante todo el concepto de “ciudad verde” con áreas de “amortiguamiento” o cinturones verdes, sectores de reserva privadas u oficiales, áreas intangibles, parques, etc.
- c) Configurar una sectorización del municipio por distritos o áreas.
- d) Proponer una revitalización de la Villa a partir del estudio pormenorizado de los espacios tanto públicos como privados para incentivar y reorientar su uso.
- e) Proponer la consolidación de todos los distritos afirmando su tendencia.
- f) Proponer conjuntamente con los Organizadores pertinentes una reestructuración de los servicios.
- g) Aconsejar al saneamiento del régimen de tenencia de tierras en los sectores todavía no resueltos, mediante acuerdos con propietarios de mayor extensión.
- h) Proponer un Plan de mejoramiento edilicio urbano y de comercios de servicios al turismo afirmando la necesidad de elevar el nivel de oferta.

i) Promover un ajuste de policía municipal que pueda controlar el plan propuesto y seguir su gestión.

j) Promover la participación de la comunidad a través de reuniones públicas generales y sectoriales, encuestas, paneles informativos, etc.

k) Estudiar y proponer desde el punto de vista catastral, medidas tendientes al ordenamiento de las áreas propuestas con sus normativas particularizadas de las áreas a urbanizarse en el futuro, de las medidas a tomar para garantizar el acceso al mercado inmobiliario a las personas de escasos recursos y de los futuros loteos.

l) Proponer un plan de mejoramiento turístico integral

m) Configurar y evidenciar el criterio de una estructura urbana tipo satelizada con un centro cívico comercial-social consolidado y subcentros barriales de servicios inmediatos y abastecimiento diario.

n) Estudiar la aptitud física para cada área.

o) Proponer alternativas de usos agrícolas a los fines de brindar a pequeños productores, opciones de mejor utilización de su tierra, en las áreas destinadas a tal fin.

Propuesta de conformación urbana

Para la conformación de los distritos del municipio, sus caracterizaciones y delimitaciones se tuvo en cuenta los siguientes puntos:

- Tendencias observadas de ocupación y usos.
- Equipamiento público y privado.
- Redes de servicios.
- Redes viales.
- Barreras naturales y artificiales.
- Barrios existentes.
- Paisaje natural y antrópico.

Propuesta:

- Área central (C1)
- Áreas de preservación edilicia: (CPE)
- Áreas residenciales:
  - (R1) de residencia de vacaciones exclusiva.
  - (R2) de residencia permanente.
  - (R3) de residencia de vacaciones y permanente.
  - (R4) de carácter rural con explotación agro-ganadera, pequeña escala.
- Área Rural: (AR)
- Área para grandes equipamientos: (AGE)
- Área para urbanizaciones futuras o de expansión urbana: (UF)
- Área de reservas:
  - (D1) ecológica o paisajística.
  - (D2) arqueológica.
  - (D3) turística-recreativa.

Para este proyecto se tiene en cuenta las características del área de residencia de vacaciones exclusiva (R1):

Área exclusivamente destinada a viviendas de vacaciones con utilización estacional, zonas de altas condiciones ambientales, de buenas visuales escénicas, con un medio ambiente donde predomina el verde y la naturaleza. Buena forestación, predominan lotes amplios (entre 1.500 m<sup>2</sup> a 5.000 m<sup>2</sup>) con viviendas unifamiliares.

Cuentan en general con buenos servicios de luz eléctrica, agua corriente, teléfono y servicios municipales esporádicos. Vías de circulación vehicular consolidadas.

En éstas áreas se valoran el paisaje escénico natural, la tranquilidad, protección de la privacidad, amplitud de espacios, aire libre y buen nivel de la construcción.

- De las parcelas: superficie mínima: 2.000 m<sup>2</sup>

- Medidas frente mínima: 30 mts.

Para las superficies mayores a 5.000 m<sup>2</sup> se deberán plantear soluciones de conjunto con presentación de anteproyecto con la urbanización propuesta para su aprobación, con la superficie mínima de lote establecida.

- De las edificaciones y tipología edilicia:
  - La edificación debe dejar libre 15 mts. De frente desde la línea municipal y un mínimo de 4 mts. A ambas medianeras y del fondo.
  - La altura máxima permitida será de 6,5 mts. A partir de la cota 0 del terreno a nivel de la vivienda.
  - Las edificaciones deben respetar en lo posible la topología existente y sobre todo no deben modificar el libre escurrimiento de las aguas pluviales (zanjones, zanjas, acequias, ríos, arroyos y todo curso de agua natural) y la D.O.P.M. se reserva el derecho de restringir el asentamiento de cualquier tipo de construcción que afecte este aspecto.
  - La edificación sólo podrá ocupar un 15% de la superficie del lote.
  - La tipología edilicia corresponde a casa habitación de vacaciones y se estructura un sistema de premios para las tipologías adecuadas a la región.

Para la aprobación de este tipo de proyectos de gran tamaño y que no están contemplados en la ordenanza es necesario presentar los planos en la municipalidad para su previa aceptación.

La ubicación que interesa en este momento es por la ruta de acceso a la villa turística, que no se encuentra definida en el marco de la ordenanza.

#### 4.- Proyecto de Inversión

##### 4.1.- Estudios de Costos e Inversión

La inversión en activo fijo está constituida mayormente por el terreno y la construcción.

En el siguiente cuadro se detalla la inversión:

INVERSION EN ACTIVO FIJO				
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total	Depreciación anual
<b>BIENES DE USO</b>			\$ 3.255.507,31	\$ 60.728,58
Lavadoras Verticales U\$	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 160,00
Prensa plancha U\$	1	\$ 837,21	\$ 837,21	\$ 66,98
Maquinaria NETO		\$ 13.334,89	\$ 13.334,89	\$ 1.066,79
Maquinaria + IVA	1	\$ 16.135,21	\$ 16.135,21	\$ 1.290,82
FLETE		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 40,00
				\$ -
Terreno 4000 m.	4000	\$ 120,00	\$ 480.000,00	\$ -
Construccion m2	630	\$ 4.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 40.320,00
Equipamiento casas	6	\$ 15.000,00	\$ 90.000,00	\$ 7.200,00
Equipamiento cocina de casas	6	\$ 8.500,00	\$ 51.000,00	\$ 4.080,00
Equipamiento habitaciones	3	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00	\$ 1.200,00
Equipamiento museo	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 480,00
Material Museo	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 800,00
Paneles solares	10	\$ 1.200,00	\$ 12.000,00	\$ 960,00
Calefon solar 200 litros	6	\$ 2.800,00	\$ 16.800,00	\$ 1.344,00
Estacas solares	20	\$ 75,00	\$ 1.500,00	\$ 120,00
Granja	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
Equipamiento de BAR-Confitería	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 1.600,00
<b>CARGOS DIFERIDOS</b>			\$ 241.300,00	\$ 24.130,00
Constitución empresa			\$ 2.500,00	\$ 250,00
Publicidad y promoción			\$ 5.000,00	\$ 500,00
Permisos			\$ 5.000,00	\$ 500,00
Imprevistos			\$ 2.000,00	\$ 200,00
Honorarios Arquitecto			\$ 226.800,00	\$ 22.680,00
<b>TOTAL</b>			\$ 3.496.807,31	\$ 84.858,58

La inversión en activo de trabajo es la siguiente:

INVERSION ACTIVO DE TRABAJO	
Concepto	
Gasto Sueldos 2 meses	\$ 45.500,00
Gasto jardineria 2 meses	\$ 2.000,00
Gastos desayunos 2 meses	\$ 5.000,00
Materia prima del BAR-Confitería	\$ 5.520,00
Gastos fijos 2 meses	\$ 17.300,00
Caja Chica	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.320,00</b>

Los costos se dividen en fijos y variables.

Los cosos fijos son:

Costos fijos	Base mensual	Cantidad meses	Total
Luz Temporada	1500	2	3000
Gas temporada	1500	2	3000
Luz	800	10	8000
Gas	600	10	6000
Agua	250	12	3000
Permisos	1000	12	12000
Seguridad	1000	12	12000
DirecTV	1000	12	12000
Jardineria	1000	12	12000
Mantenimiento	1000	12	12000
Otros	2000	12	24000
Empleados anuales 6	3500	13	273000
Empleados temporada 5	3500	3	52500
<b>Total</b>	<b>18650</b>		<b>432500</b>

Los costos variables se los puede resumir en los siguientes cuadros:

Objeto de costo	Costo variable unitario
Limpieza de delegacion	\$ 200,00
Desayuno de casa	\$ 15,00
Desayuno de habitacion	\$ 5,00
Desayuno bar	\$ 6,60
Almuerzo Bar	\$ 21,00
Merienda bar	\$ 6,60
Cena Bar	\$ 21,00
<b>Estimativo de CV anual por</b>	
Limpieza de delegacion	\$ 4.000,00
Desayuno de casa	\$ 15.570,00
Desayuno de habitacion	\$ 18.622,50
Desayuno/merienda Bar	\$ 86.460,00
Almuerzo/cena Bar	\$ 252.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 376.652,50</b>

De esto sale que el total de costo variable anual es de \$809.152,50.

#### 4.2.- Ingresos

Los ingresos los podemos dividir en cuatro grandes grupos.

Primero tenemos el alquiler de las casas durante todo el año.

Segundo se encuentra el servicio de habitaciones con baño privado.

En tercer lugar, el complejo es apto para recibir delegaciones, ya sean estudiantiles o de otro tipo, por lo cual se alquila el complejo en su totalidad para ese tipo de eventos a un precio diferencial.

Y por último, los ingresos producidos por la confitería comedor.

El ingreso se ve reflejado en los siguientes cuadros:

Objeto de Ingreso	Precio
Casa chica 1	\$ 600,00
Casa chica 2	\$ 600,00
Casa media 1	\$ 700,00
Casa media 2	\$ 700,00
Casa grande 1	\$ 850,00
Casa grande 2	\$ 850,00
Habitaciones dobles	\$ 270,00
Habitaciones Triples	\$ 350,00
<b>Estimativo de ingreso anual</b>	
Alquiler Cabañas	\$ 743.900,00
Habitaciones hotel	\$ 461.838,00
Delegaciones	161000
Bar-Confitería	\$ 1.113.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.479.738,00</b>

El ingreso estimativo anual es de \$2.479.738,00

#### 4.3.- Financiamiento

Para este proyecto decidimos utilizar fondos de terceros por la suma de \$1000000, en 10 años de plazo por el sistema de amortización francés, con una tasa del 18,55% que ofrece el Banco de la Nación Argentina.

En el siguiente cuadro se detalla el mismo:

PRESTAMO	0	1	2	3	4	5
Saldo Capital		\$ 1.000.000,00	\$ 861.729,53	\$ 697.809,88	\$ 503.483,14	\$ 273.108,79
Interés Cuota		\$ 185.500,00	\$ 159.850,83	\$ 129.443,73	\$ 93.396,12	\$ 50.661,68
Capital Cuota		\$ 138.270,47	\$ 163.919,65	\$ 194.326,74	\$ 230.374,35	\$ 273.108,79
<b>Total Cuota</b>		<b>\$ 323.770,47</b>				

#### 4.4.- Análisis de Factibilidad

Con todos los datos anteriormente especificados se realizó un flujo de fondos a 20 años de plazo, con una tasa de descuento del 24%, obteniendo los siguientes resultados:

<b>Análisis del proyecto</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.021.892,93</b>
<b>TIR</b>	<b>31%</b>
<b>PRI</b>	<b>4</b>
<b>PRID</b>	<b>7</b>

Si realizamos el mismo análisis sobre los movimientos del inversionista tenemos los siguientes resultados:

<b>Análisis del inversionista</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.265.400,71</b>
<b>TIR</b>	<b>33%</b>
<b>PRI</b>	<b>4</b>
<b>PRID</b>	<b>6</b>

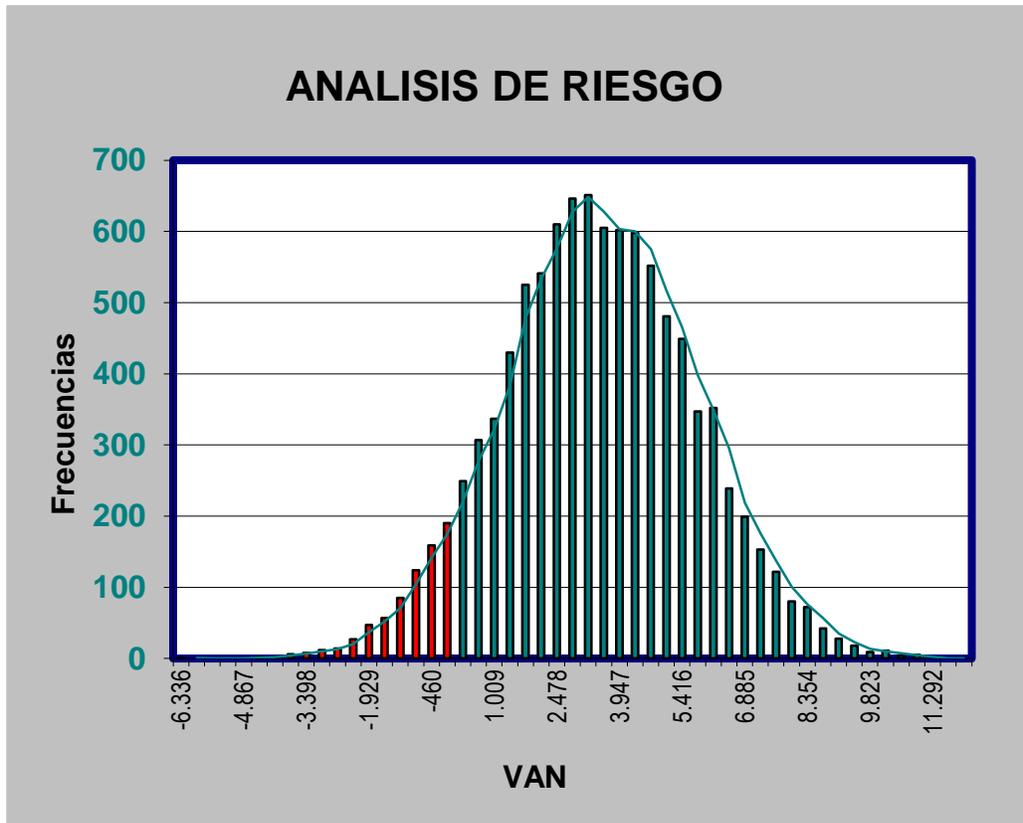
#### 4.5.- Análisis de Factibilidad

Para analizar la factibilidad económica del proyecto, realizamos el análisis de sensibilidad a través del método de simulaciones de Montecarlo. El objetivo es poder conocer la distribución de probabilidad aproximada de uno de los principales indicadores de rentabilidad: el VAN.

Las variables aleatorias utilizadas fueron los Ingresos y Egresos del proyecto, en los cuales estimamos una variabilidad del 20%.

Teniendo en cuenta estos datos realizamos 10000 simulaciones, obteniendo los siguientes valores para el VAN con sus respectivas frecuencias de ocurrencia.

De este análisis se establece un probabilidad de ocurrencia de VAN positivo del 92,66% con un VAN promedio entre las 10000 simulaciones de \$3.590.000,00.



## **CAPÍTULO V**

### **Análisis Estratégico aplicado**

**SUMARIO:** 1.- Encuesta de investigación, metodología y resultados  
2.- Visión, Misión, y Oficio 3.- Matriz FODA 4.- Modelo de análisis competitivo de Porter 5.- Barreras de Entrada y Barreras de Salida 6.- Estrategias genéricas de Porter 7.- Análisis VRIO

#### 1.- Encuesta de investigación, metodología y resultados

Esta encuesta fue realizada a 46 personas en Tafí del Valle, un fin de semana largo, la cual se puede observar en el apéndice con sus resultados.

La misma es del tipo de respuestas cerradas de selección múltiple y fue dividida en cuatro partes.

La muestra, si bien no se puede considerar como totalmente representativa, si nos da una idea de la preferencia y el perfil de los consumidores.

Para seleccionar la muestra prestamos mucha atención en no caer en el sesgo de selección, por lo que decidimos hacerlo de la siguiente forma:

1. Recorrimos la calle principal de la villa 1 vez cada dos horas entre las 13 y 21 hs.
2. Ingresamos a los bares y restaurantes que había en dicho recorrido.
3. Se selecciono a la primera persona o grupo que se encontraba a la derecha de la entrada. En el caso que en la mesa hubiera dos o más personas se elegía una al azar.

La primera parte de la encuesta hace referencia a la cantidad de visitas y al tipo de hospedaje que suelen utilizar los encuestados, la cual nos demostró que el 65% visito dos o más veces Tafí de valle, de los cuales un 26% del total lo hizo más de cuatro veces en el año.

Más de la mitas de los encuestados (52%) suelen ir acompañados de tres o cuatro personas, y un 22% con 5 personas o más. Cabe destacar que ningún empleado suele ir solo.

En cuanto al tipo de hospedaje que se utiliza tenemos los siguientes resultados:

HOSPEDAJE	PORCENTAJE
Casa propia	13%
Hotel	26%
Cabaña o casa de alquiler	22%
Camping	0%
Hostel	0%
Otro: ( casa ajena)	39%

A la hora de elegir un hospedaje, se analizaron 5 características generales que fueron valoradas por los encuestados, los resultados fueron los siguientes:

CARACTERISTICAS	VALORACION
	1-10
Comodidad	9
Precio	8,1
Ubicación	7,2
Servicio	8,5
Tamaño	6,6

De esto podemos concluir que la comodidad y el precio son factores determinantes a la hora de tomar una decisión.

La segunda parte, hace referencia al conocimiento de la cultura y museos indígenas en el noroeste y Tafí de Valle. El 43% respondió tener nulo conocimiento sobre el pasado de la región, y solo un 4% manifestó poseerlo en gran cantidad.

Un 43% visito un museo indígena en la región, y solo un 8% lo hizo en Tafí del Valle.

Es notable que el 82% opina que la oferta cultural y turística de Tafí del Valle, esta poco difundida.

De la parte tres se busco recopilar información sobre el conocimiento de los turistas sobre el concepto de complejo vacacional temático, y su percepción del mismo.

Un 65% dijo entender el concepto, pero al preguntarle no sabían definirlo con exactitud, de lo que se dedujo que es un concepto poco claro.

Un 43% de los encuestados afirmo haber visitado con anterioridad un complejo vacacional temático, y dieron una puntuación promedio en su experiencia de 8,2 en una escala del 1 a 10.

Es interesante saber que un 78% optaría por visitar un complejo temático, y un 48% pagaría un precio diferencial por el mismo.

La última parte fue direccionada al concepto de energía de origen natural, de lo cual el 83% manifestó tener asimilada dicha noción. Y un 70% dijo conocer a alguien que los utiliza.

Para los encuestados tiene un alta valor agregado, que promedia el 7, saber que se utilizan energía sustentable.

## 2.- Visión, Misión y Oficio

En todo análisis estratégico hay que definir la Visión, Misión y Oficio.

Visión: Ser referente de hotelería, descanso y distracción en la región, brindando un servicio único y diferenciado, participando en el desarrollo económico y turístico, manteniendo nuestro compromiso de cuidar nuestros recursos naturales y hacer revivir una experiencia única equilibrando el pasado cultural regional con el presente que vivimos.

Misión: Ofrecer un servicio por excelencia que supere las expectativas de los clientes mediante la temática del hotel, la cual convierte la estadía en una experiencia enriquecedora al transmitir la cultura de las tribus que habitaban la región; y manteniendo una alta competitividad debido a la optimización y utilización de los recursos.

Oficio: brindar un servicio de hotelería y descanso único y diferente, basado en el medio ambiente y la cultura.

Una vez definidos estos aspectos, aplicamos las siguientes herramientas:

## 3.- Matriz FODA

El análisis de matriz FODA se presenta a continuación:

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Es un producto diferenciado, por la falta de hoteles temáticos y con recursos renovables en la región, lo que lo convierte en un concepto original y de alto valor agregado.</li><li>-Costos reducidos por el uso de tecnologías de energías renovables.</li><li>-Personal reducido y altamente capacitado con conocimientos precisos de la zona y sus atracciones turísticas, para satisfacer las demandas de los clientes.</li><li>-Disponibilidad de personal con conocimientos básicos del idioma Inglés.</li><li>-Construcción del establecimiento utilizando materiales de la zona para la estética, ambientado en la cultura de la región.</li><li>-Calidad y confiabilidad del servicio.</li><li>-Estructura pensada para la expansión en el futuro.</li><li>-Preocupación por el medio ambiente vinculado con la ética empresarial.</li><li>-Poder atender clientes de distintos niveles adquisitivos debido a la variedad de plazas disponibles.</li></ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Estadía corta debido a la poca cantidad de actividades en Tafí el Valle.</li><li>-Limitaciones en la construcción debido a la protección del paisaje.</li><li>-Dificultad para llegar a Tafí del Valle debido al camino.</li><li>-Temporadas de escasa demanda.</li><li>-Falta de control por parte del gobierno en la protección del patrimonio cultural.</li><li>-Falta de gas natural.</li><li>-Ubicación no céntrica.</li></ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Demanda creciente tanto en la cantidad como en la periodicidad de las visitas. Se muestra un mayor interés por la cultura y el paisaje de la zona.</li><li>-Plazas saturadas en época de demanda alta.</li><li>-Las actuales restricciones para adquirir moneda extranjera fomenta el turismo nacional.</li><li>-Posibilidad de atraer delegaciones turísticas debido al museo y el ambiente temático.</li><li>-Debido a la contaminación que existe en el medio, las personas se ven obligadas a mantener el ambiente sano y ahorrar recursos, lo que da una buena imagen al emprendimiento.</li><li>-El gobierno, tanto nacional como provincial, fomenta el turismo interno, participando en todas las actividades del medio en las distintas épocas del año.</li><li>-Gracias a las políticas del gobierno, hay mayor cantidad de fines de semanas largos.</li></ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Competencia con conocimientos del área y del mercado, y con trayectoria en el lugar.</li><li>-Promoción de otras zonas turísticas cercanas.</li><li>-La inseguridad y los problemas sociales de la provincia puede desalentar a la demanda internacional y dirigirla hacia mercados posicionados como más confiables o seguros.</li><li>-Posibilidad de desembarco de grandes empresas internacionales.</li><li>-Gran cantidad de casas de familia que se alquilan cuando las mismas no son ocupadas por sus dueños, lo que hace difícil predecir la cantidad de competencia.</li><li>-Variedad de tipos de alojamiento.</li></ul>

#### 4.- Modelo de análisis competitivo de Porter

Poder negociador de los proveedores del sector: El proveedor es quien provee a la empresa de bienes y servicios. En el ámbito turístico, uno de los proveedores de servicios será la agencia de viajes o tour-operador, también las diversos sitios web, por lo que existe un gran variedad de proveedores y por lo tanto un menos poder negociador.

También encontramos a los proveedores de alimentos, para los servicios de desayuno y bar que brinda el hotel, y proveedores de artículos y servicios de limpieza estos tienen mayor poder de negociación ya que al existir mayor cantidad de demanda, y menor cantidad de proveedores, pueden imponer precios y condiciones de ventas.

Los proveedores de productos artesanales son quizás los que menos poder de negociación tienen ya que al no ser éstos productos industrializados, no tienen un gran volumen de ventas y se dedican mayoritariamente a la satisfacción del consumo de los turistas. Sin embargo debemos buscar un proveedor que nos garantice las cantidades necesarias en tiempo y forma requeridos, así como productos de excelente calidad.

Poder negociador del cliente: Son los turistas, tanto nacionales como extranjeros, que deseen dos tipos de servicios, un servicio más elite en cabañas, o un servicio estándar con habitaciones de hotel. Entre ellos también se consideran aquellos turistas que no sean huéspedes que deseen recorrer las instalaciones como museo, restaurant, etc. En nuestro caso el cliente buscará una diferenciación y un estilo que no se pueda reproducir en otro recinto similar, desde esa óptica esta fuerza juega un papel importante, y brinda al turista un menos poder de negociación.

Amenazas de competidores sustitutos: Ésta fuerza está integrada por aquellos servicios de hospedaje que pueden llegar a desempeñar, en mayor o menor medida, funciones parecidas a las que pretendemos llevar adelante con nuestro proyecto. Y aquellos establecimientos que tienden a satisfacer la misma necesidad

que intentamos complacer con nuestros servicios. En nuestro caso no encontramos propuestas que sustituyan totalmente el servicio que brindamos, pero sí existen aquellas que se apoderan de una parte de la masa que conforman nuestros consumidores. Así es el caso de hoteles, hosterías, cabañas, camping, y hasta casas en alquiler, aunque cabe señalar que de este tipo de servicios, no ofrece la diferenciación que estamos dispuestos a brindar con nuestros servicios. Las nuevas actividades culturales propuestas por el Gobierno de la ciudad podrían llegar a ser un fuerte competidor de las actividades culturales y recreativas que brindaremos en nuestro establecimiento.

Amenaza de nuevos entrantes: Los competidores potenciales están representados por empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores directos. Éstas ingresan al mercado con un servicio similar, o igual al que nosotros proponemos. Lo interesante de ésta fuerza es tratar de prever cómo ingresará el competidor al mercado, con qué estrategia, cuando, con qué precios, con qué publicidad, con qué producto etc. Para ello se debe proyectar, tener capacidad de anticiparse a los hechos y no solo reaccionar a ellos. En el tipo de negocio que queremos encarar es relevante anticiparse, ya que el crecimiento turístico en la zona es muy importante lo que hace a la actividad hotelera una posibilidad de inversión muy atractiva. Las propuestas son muchas y siempre se trata de innovar y sorprender al cliente, por lo tanto es importante mantener nuestra diferenciación y anticiparnos a los cambios.

Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes: La rivalidad es alta, esto se debe a que hay un gran número de competidores, ya sean diversos servicios de hotelería, servicios de cabañas, camping y casas en alquiler, y que poseen una gran trayectoria. Hay que considerar que las empresas hoteleras, dominan los costos fijos, por lo que existe una fuerte presión sobre las ventas, eso aumenta la competencia y la rivalidad. Como sucede en el sector turístico, la mayoría de las ventas se agrupan en unos meses determinados, y a más estacionalidad más rivalidad. También es de considerar que el turismo en los Valles está creciendo cada vez más, lo que acrecienta la competencia y atracción para nuevas inversiones.

#### 5.- Barreras de Entrada y Barreras de Salida

Las principales barreras de entrada en este proyecto están dadas por las limitaciones en la construcción en Tafí del Valle, ya que para hacer complejos de esta envergadura se necesita aprobación desde el municipio. Por otra parte la inversión es una cantidad notable al necesitar de un terreno grande, siendo estos escasos.

En cambio las barreras de salida las podemos analizar desde el punto de vista del inversor, ya que una vez edificadas las construcciones es realmente difícil que deje de utilizarlas para alquiler porque significaría tener recursos sin producir.

#### 6.- Estrategias genéricas de Porter

La estrategia de Porter en la que nos vamos a enfocar para este proyecto es la segmentación por diferenciación ya que consideramos que es una barrera protectora contra la competencia, la que como resultante produce una menor sensibilidad al precio. Sabemos que diferenciación significa sacrificar participación en el mercado e involucrarse en actividades costosas como por ejemplo, incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se da mucho en nuestro segmento y hay otros hoteles que podrían competir con costos bajos y precios y nuestra idea es ser innovadores desde el producto que ofrecemos hasta el servicio que queremos brindar a nuestros clientes.

Por otro lado, esta estrategia de diferenciación nos permitirá ofrecer un servicio que sea percibido en toda la industria como único, seleccionando a uno o más atributos que muchos compradores en este sector perciben como importantes, y se pondrá en exclusiva satisfacer esas necesidades. Esta exclusiva será recompensada con un precio superior. Con esta estrategia, queremos estar atentos a las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar

una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

#### 7.- Análisis VRIO

Valor: ¿Habilitan los recursos de una empresa para responder a las amenazas y oportunidades del entorno?

Una de las amenazas más notorias es la cantidad de casas y cabañas, ya sean de familia o realizadas exclusivamente para alquiler, que hay en la zona, sin embargo consideramos que este proyecto está capacitado para competir directamente en igualdad de condiciones y poder diferenciarse de ellos al otorgar un valor agregado con sus características distintivas.

Como dijimos anteriormente, otra amenaza para este proyecto es la variedad de tipos de alojamiento que se encuentra en la zona, algo a lo que podemos responder por los distintos tamaños y tipos de casas y habitaciones que el complejo ofrece.

Sabemos que existe una gran demanda para la zona a la cual la oferta no puede atender en temporadas altas, es por eso que este proyecto trata de afrontar dicha oportunidad brindando servicios con una gran cantidad de plazas.

En nuestro país actualmente tenemos altas restricciones para adquirir moneda extranjera y a causa de la cantidad de feriados se cuenta con más fines de semana largos, por lo tanto se debe aprovechar esta oportunidad para fomentar el turismo nacional. Además, para esto Tafí del Valle cuenta con un gran apoyo por parte del gobierno ya que participa en las actividades que se realizan en la zona en las diferentes épocas del año.

Rareza: ¿Cuántos competidores poseen ya ciertos recursos especialmente valiosos?

Existen empresas hoteleras y complejos de casas que pueden llegar a brindar funciones similares a las de este proyecto, aunque debemos resaltar que es muy escasa la ambientación temática por parte de los mismos. Además el proyecto

tiene contemplado a futuro la realización de actividades recreativas inspiradas en la temática indígena.

Inimitabilidad: ¿Las empresas que carecen de determinados recursos afrontan una desventaja de coste con relación a las empresas que, por lo contrario, ya los poseen?

Este proyecto es difícil de imitar ya que existen demasiadas limitaciones con respecto a los permisos para construir en la zona y creemos que sería costoso adaptar esta idea a una determinada construcción. Por otro lado, un competidor que desee imitar el proyecto debe contar con un terreno grande, los cuales son escasos.

Organización: ¿Está organizada la empresa de modo que pueda explotar el pleno potencial de sus recursos?

Es importante contar con conocimiento tácito para posibilitar la consecución de sinergias positivas. Este conocimiento además no se deteriora con el uso y se puede llegar a combinar para obtener un nuevo conocimiento. Por consiguiente, con la ayuda de este concepto permitirá a la empresa obtener competencias que serán fuente e ventajas competitivas sostenibles. La idea es contar con personal capacitado, que conoce el lugar y con la predisposición para brindar un buen servicio, por lo tanto podremos llegar a explotar completamente nuestros recursos de manera eficiente para lograr fidelidad en nuestros futuros clientes.

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusión, Limitaciones y Nuevas Áreas de Expansión**

**SUMARIO:** 1.- Conclusión 2.- Limitaciones para el trabajo 3.-  
Nuevas Áreas de Expansión

#### 1.- Conclusión

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, en los medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, entres otros.

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a una empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. Además es fundamental que se implique a todo el personal que integra la organización para que permita que sea un proyecto asumido por todos, resulte atractivo y sirva como guía ante las diversas adversidades en las que la empresa se ve inmersa, proporcionando una referencia común de cómo responder a dichas adversidades.

En la actualidad, tener en cuenta los alcances y repercusiones de la innovación es una actividad que las empresas deben considerar para garantizar resultados favorecedores. Las empresas deben motivar a su personal para que la creatividad y la innovación fluyan de manera natural.

La innovación convierte las ideas y el conocimiento en ventajas competitivas y de valor que permiten crecer. Las empresas tienen que cambiar principalmente porque hay mayor competencia, debido a la globalización del mercado y el reemplazo de tecnologías. La innovación es la forma más inteligente para mantenerse vigente.

La problemática analizada en Tafí del Valle crea distintas oportunidades que deberían ser tenidas en cuenta por los inversionistas.

Este proyecto es muy atractivo para los turistas, ya que presentarles algo nuevo e innovador en un lugar que se destaca por lo clásico, produce cierto interés que puede ser aprovechado de una manera eficiente y prolongada en el tiempo. Sin embargo, para que esto sea posible, la dirección estratégica y de innovación debe estar implantada desde los inicios del mismo.

Hay que resaltar que las características diferenciadoras del mismo, desde su estética temática hasta la conjunción de distintos servicios para adaptarse a lo que necesite el cliente, permite tener los recursos necesarios para destacarse en un mercado competitivo y muy demandado, lo que posibilita poder utilizar un precio diferencial que los clientes están dispuestos a pagar, como se vio reflejado en la encuesta.

A pesar de que la inversión tiene un monto alto, de \$3.500.000,00, el mismo tiene un VAN positivo de \$1.000.000,00, si bien este monto representa un tercio de la inversión, cuando hacemos el análisis de riesgo se hace mucho más atractivo.

El análisis de Monte Carlos nos permitió ver el riesgo del mismo, teniendo un VAN promedio de 3.5 millones, prácticamente el mismo monto de la inversión, y una posibilidad de existencia de beneficios de casi 93%.

Por lo tanto podemos concluir que este proyecto de inversión es atractivo, tanto para los inversionistas, como para los turistas y la provincia de Tucumán, ya que aporta un servicio único y diferenciador que puede lograr ubicarlo como un ícono de la región.

## 2.- Limitaciones para el trabajo

La limitación más importante que nos encontramos en la realización de este proyecto, está vinculada con las normas de construcción de Tafí del Valle.

La investigación de mercado, principalmente la encuesta, estuvo limitada por cuestiones de tiempo y costo. Hay que remarcar que las encuestas de este tipo, para su correcta formulación, requieren de una cantidad considerable de recursos. A menudo se requiere de un estudio exploratorio con base en preguntas abiertas para formular las alternativas de respuestas. Además las preguntas de selección múltiple tienden a sesgar los datos de acuerdo con el orden en el cual se presentan las respuestas.

Por último podemos destacar que para realizar distintas averiguaciones se necesitaba ir constantemente a la villa turística, lo que implicaba un gasto de movilidad y de tiempo.

### 3.- Nuevas áreas de expansión

La idea de un hotel temático trata de transmitir un concepto, y la dirección debe no solo conservar sino alentar a través de sus colaboradores la misión del establecimiento que es la de conseguir que los clientes disfruten durante su estancia de un lugar diferente que ofrece algo más que una simple habitación.

Todo aquello que enriquezca el concepto principal deberá ser potenciado, pues el tema no tiene que ser desarrollado con principio y fin, sino hay que lograr que a través del tiempo se vaya recordando por sus actividades y acciones diversas para que el cliente sienta que está en un espacio singular.

Este escenario exige el desarrollo de emprendimientos dinámicos, sensibles a los cambios del mercado y altamente flexibles, y para ello es indispensable contar con capital humano altamente capacitado. Conformar un equipo de trabajo que reúna en su totalidad tanto el “know how” del negocio como las redes de contacto necesarias, que permitan penetrar en la industria objetivo con ventajas competitivas que coloquen al emprendedor en posición de poder competir de una manera eficiente.

Las posibilidades de crecimiento y de expansión las podemos dividir en dos grupos, las internas y las externas.

Internamente el complejo puede ir creciendo, mediante la instalación de nuevos servicios, entre ellos:

- Construcción de una pileta climatizada cerrada, elemento muy demandado por los turistas de otras provincias pero poco ofrecido en la villa.
- Creación de artículos artesanales propios, utilizando la huerta del complejo.
- Creación de una sala de conferencias para exposiciones, actividades culturales y recreativas.

La expansión externa se refiere a la posibilidad de instalar el mismo proyecto en otra zona, esto dependerá del grado de éxito que el mismo tenga. Actualmente está creciendo el formato de franquicias que también puede ser una posibilidad a la hora de querer tener mayor presencia en la región. Contar con varios

complejos en distintas zonas posibilitaría la creación de circuitos culturales que serían de un gran atractivo turístico.

## **Apéndice**



5) ¿Con cuántas personas suele visitar Tafí del valle?

- A. Solo
- B. Yo y una persona más
- C. Yo y dos personas más
- D. Yo y tres personas más
- E. Yo y cuatro personas más
- F. Yo y cinco o más personas

### **2° Parte**

6) ¿Tiene conocimientos sobre el pasado indígena en la región?

- A. Nada
- B. Poco
- C. Mucho

7) ¿Visitó un museo de contenido indígena en el Noroeste Argentino? ¿Dónde?

- A. Sí, en \_\_\_\_\_
- B. No.

8) En su opinión, la oferta cultural y turística de Tafí del Valle está:

- A. Excelentemente difundida y promocionada
- B. Muy difundida y promocionada
- C. Medianamente difundida y promocionada
- D. Poco difundida y promocionada

9) ¿Conoce algún museo o centro cultural en Tafí del Valle? ¿Cuál?

- A. Sí, \_\_\_\_\_
- B. No.

### **3° Parte**

10) ¿Conoce el concepto de complejo vacacional temático?

- A. Sí.
- B. No.

11) ¿Visitó en alguna ocasión un complejo vacacional u hotel temático?

A. Sí.

B. No.

Si su respuesta fue afirmativa, califique su experiencia siendo “1” muy negativa y “10” muy positiva.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 10

12) Si un complejo vacacional temático cumple en igualdad de condiciones con los precios, servicios y comodidad que los que usted generalmente utiliza, ¿estaría dispuesto a elegir dicho complejo temático? ¿Por qué?

A. Sí.

B. No.

---

13) ¿Estaría dispuesto a pagar un precio diferencial por un servicio temático?

A. Sí.

B. No.

#### **4° Parte**

14) ¿Conoce el concepto de energía sustentable?

A. Sí.

B. No.

15) ¿Qué nivel de valor agregado le generaría a usted el saber que está utilizando energía sustentable? Elija una opción siendo “1” ningún valor agregado, y “10” alto valor agregado.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 10

16) ¿Conoce usted a alguien que haya utilizado energía sustentable?

A. Sí.

B. No.

Resultados de la encuesta

Primera parte												
Pregunta		Cantidad										%
1	A	2										4,3%
	B	44										95,7%
2	A	16										34,8%
	B	18										39,1%
	C	12										26,1%
3	A	6										13,0%
	B	12										26,1%
	C	10										21,7%
	D	0										0,0%
	E	0										0,0%
	F	18										39,1%
4	Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio
	COMODIDAD						2	2	10	14	18	8,96
	PRECIO				2	6	2	2	8	16	10	8,09
	UBICACIÓN				2	10	4	8	12	4	6	7,17
	SERVICIO						2	8	10	16	10	8,52
	TAMAÑO			2			8	8	16	10	2	6,61
5	A	0										0,0%
	B	4										8,7%
	C	8										17,4%
	D	12										26,1%
	E	12										26,1%
	F	10										21,7%

Segunda parte			
Pregunta		Cantidad	%
6	A	20	43,5%
	B	24	52,2%
	C	2	4,3%
7	A	20	43,5%
	B	26	56,5%
8	A	0	0,0%
	B	8	17,4%
	C	22	47,8%
	D	16	34,8%
9	A	4	8,7%
	B	42	91,3%

Tercera parte			
Pregunta		Cantidad	%
10	A	30	0,6522
	B	16	0,3478
12	A	36	0,7826
	B	10	0,2174
13	A	22	0,4783
	B	24	0,5217

Pregunta	Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio	%
11	A (20)		2				4		2		12	8,2	43%
	B										26		57%

Cuarta parte			
Pregunta		Cantidad	%
14	A	38	82,6%
	B	8	17,4%
16	A	32	69,6%
	B	14	30,4%

Pregunta	Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio
15		2				10	4	6	12	6	6	7,1

## **Anexo**

Presupuesto provisto por la Arquitecta Mealla, Andrea.

Proyecto de inversiones: Hotel Boutique.

PROGRAMA DE NECESIDADES:

Block de acceso (1):

- Recepción
- Sala de estar
- Confeitería - comedor
- Cocina
- Sala museo
- Administración
- Baños públicos
- Circulación

Block Habitaciones c/baño privado (3):

- 4 Habitaciones con baño privado.

Cabañas 2 dormitorios (4):

- 2 Habitaciones
- 1 Baño privado
- 1 Lavadero
- 1 Cocina - Comedor - Estar (todo en un ambiente)
- Circulaciones

Cabañas 1 dormitorio (2)

- 1 Habitación

- 1 Baño privado
- 1 Lavadero
- 1 Cocina - Comedor - Estar (todo en un ambiente)
- Circulaciones
- Circulaciones

**PROGRAMA DE SUPERFICIES APROX.:**

- Block de acceso (1): 140m<sup>2</sup> x 1unid= 140m<sup>2</sup>
- Block Habitaciones c/baño privado (3): 90m<sup>2</sup> x 3 unid= 270m<sup>2</sup>
- Cabañas 2 dormitorios (4): 40m<sup>2</sup> x 4 unid= 160m<sup>2</sup>
- Cabañas 1 dormitorio (2): 30m<sup>2</sup> x 2 unid= 60m<sup>2</sup>

**TOTAL: 630m<sup>2</sup> aprox.**

**PRECIO M2 DE CONSTRUCCIÓN: \$ 3.670,00**

A ese número se deberá incrementar de un 8 a un 10% el monto por flete, por lo tanto se debería tomar un número aproximado de **\$4.000,00**

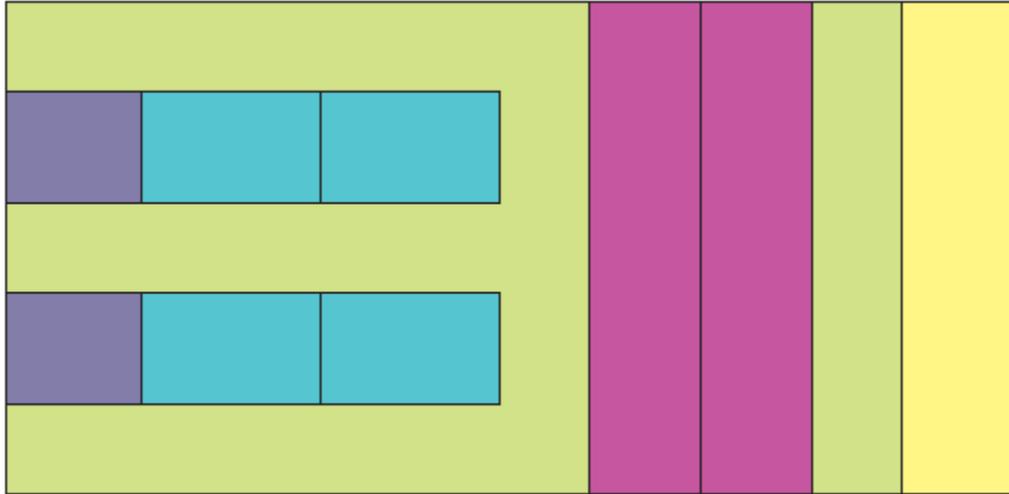
Monto total de obra: m<sup>2</sup> x \$x m<sup>2</sup> = **630m<sup>2</sup> x \$4.000,00 = \$2.520.000,00**

A este número se le deberá incrementar el costo del terreno.

**ESQUEMAS DE SUPERFICIES DE USO**

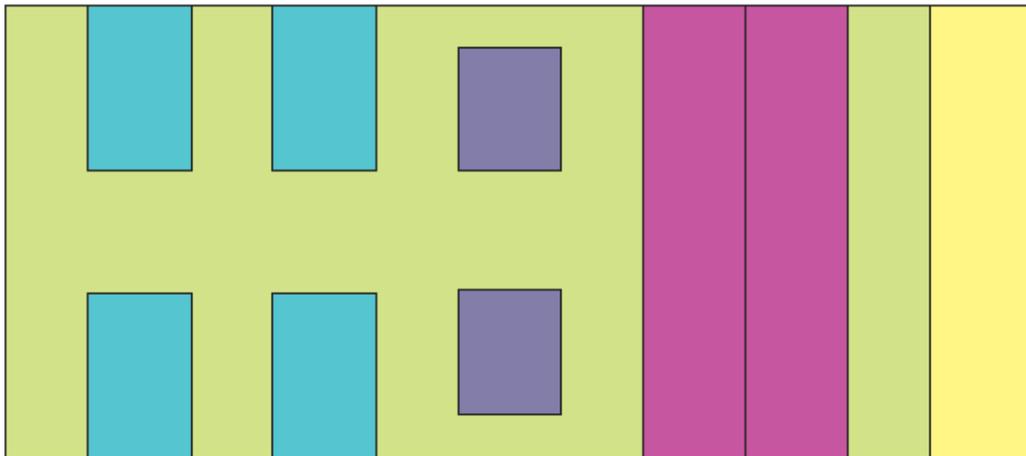
Referencias:

-  Block de acceso
-  Block Hab. c/baño priv.
-  Cabañas 2 dormitorios
-  Cabañas 1 dormitorio
-  Terreno



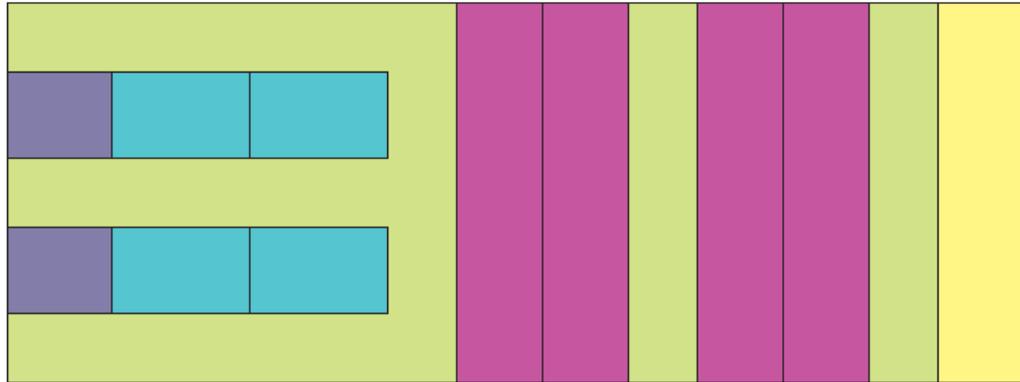
Esquema compacto cabañas con medianera - blocks en 2 pisos

Sup. aprox. de terreno 900m<sup>2</sup>.



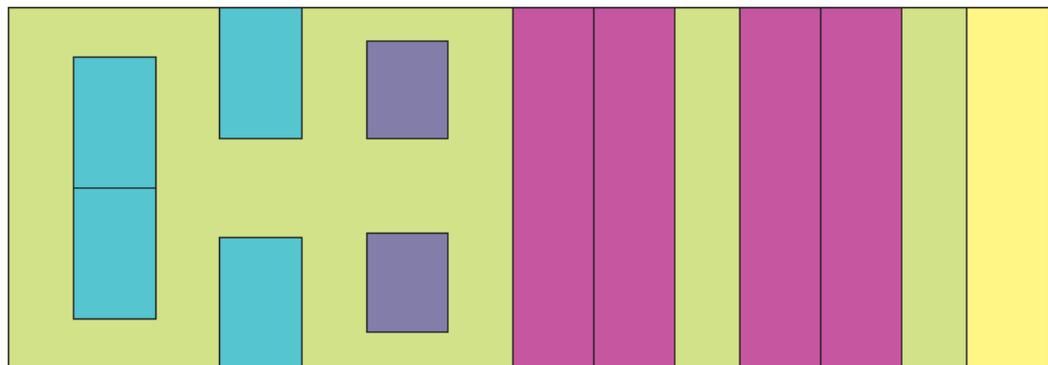
Esquema compacto cabañas aisladas - blocks en 2 pisos

Sup. aprox. de terreno 1100m<sup>2</sup>



Esquema compacto cabañas con medianera - blocks en planta baja

Sup. aprox. de terreno 1300m<sup>2</sup>



Esquema compacto cabañas aisladas - blocks en 2 planta baja

Sup. aprox. de terreno 1400m<sup>2</sup>

## RESUMEN

Cuanto la distribución funcional requiera de mayor superficie, se incrementarán las dimensiones del terreno, pudiendo ahorrar en la construcción en altura, ejemplo de 2 niveles en los blocks de habitaciones.

Las distribuciones de los esquemas son solamente para estimar una superficie de terreno,

Las verdaderas propuestas se pueden obtener con un terreno real ya que depende de su forma.

#### HONORARIOS PROFESIONALES

Los honorarios profesionales para realizar un Proyecto de Arquitectura son el 5 o 6% del monto total de construcción (sin contar el terreno).

Los honorarios profesionales para la Dirección Técnica de la Obra son del 3 o 4% del monto de obra.

A medida de que los montos superen determinados montos estos porcentajes van disminuyendo, según sugerencia de cada Colegio de Arquitectos (regulador de honorarios).

#### ESTIMACIÓN DE HONORARIOS PROFESIONALES

**Monto de Obra**

**Porcentaje de Proyecto y DT. 9% = \$226800**

**Monto Total de Inversión \$2746800,00 (sin terreno)**

## Índice Bibliográfico

### a) General:

CHIAS, Josep, El Mercado son Personas, (Madrid, 1991)

DE ZAUNI, Elio Rafael, El Sistema Mipyme de Argentina, 2º Edición, Editorial Maktub, (Salta, 2004),

BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio y SALMADOR, María, Dirección Estratégica, (España, 2006)

MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., Safari a la estrategia, Ediciones Granica SA, (Argentina, 1999)

DE BONO, Edward, Seis sombreros para pensar, (Buenos Aires, 2004)

HUETE, Luis María, BEBAIG, Michel, Hacia un nuevo Paradigma, (Madrid, 1995)

### b) Especial:

SORIA, Julio, Tesis Doctoral: Proceso estratégico empresarial basado en un modelo de cultura de innovación. Una ampliación al sector turístico-hotelerero de la región norte de Argentina, (Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2009)

SORIA Julio, Nota Técnica: Dirección y Gestión de la Innovación, (Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, Noviembre 2004),

### c) Otras Publicaciones:

Ordenanza N° 0217/91, Plan de ordenamiento urbano y ambiental y código de edificación, Municipalidad de Tafí del Valle (Tafí del Valle, 1991).

### d) Consultas en internet:

<http://lema.rae.es>

<http://www.patriciomorcillo.com>

<http://www.promonegocios.net>  
<http://www.virtual.frc.utn.edu.ar>  
<http://www.buenastareas.com>  
<http://catarina.udlap.mx>  
<http://www.pobladomedieval.es>  
<http://turistas.files.wordpress.com>  
<http://www.indec.gov.ar>  
<http://tafidelvalle.com>  
<http://www.comunidar.org.ar>  
<http://www.slideshare.net>  
<http://www.soyentrepreneur.com>  
[www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)  
<http://jcvalda.wordpress.com>  
<http://www.jvmanjon.com>  
[www.invertired.com](http://www.invertired.com)  
<http://competitividadempresarial.bligoo.com>  
<http://es.wikipedia.org>

## Índice Analítico

Introducción.....	Pág. 1
-------------------	-----------

### CAPITULO I

#### La Hotelería como una empresa de servicios

1.-. ¿Qué es una empresa de servicio? .....	2
2.- Tamaño de las empresas- Mipyme.....	6
3.- ¿Que es la industria hotelera? .....	8
3.1.- Concepto de Industria.....	8
3.2.- Industria Hotelera.....	8
3.3.- Tipos de Hoteles.....	10
3.4.- Hotel Temático.....	12
3.5.- Situación Hotelera en Tucumán.....	14
4.- Responsabilidad social en las empresas y el compromiso con la comunidad	16
4.1.- Los beneficios de las Responsabilidad Social Empresaria.....	17
4.2.- Ecoeficiencia Hotelera, una forma de Responsabilidad Social.....	18
4.3.- Energía Sustentable.....	20

### CAPITULO II

#### Dirección Estratégica

1.-Reto Estratégico .....	22
2.- Concepto de Estrategia .....	24
3.- Concepto de Dirección Estratégica .....	26
3.1.- Principales escuelas de Dirección Estratégica .....	29

3.2.- Planificación Estratégica .....	31
4.-Análisis Estratégico .....	32
4.1.- Diagnostico de las fuerzas competitivas del entorno y diagnostico interno.....	32
4.2- Matriz FODA.....	33
4.3- Modelo de Análisis Competitivo de Porter .....	33
4.4.- Barreras de Entrada y Barreras de Salida .....	35
4.5.- Estrategias Genéricas de Porter .....	37
5.- Teoría de Recursos y Capacidades .....	38
5.1.- Análisis del Enfoque de los Recursos .....	40
5.2.- Análisis del Enfoque de las Capacidades Dinámicas.....	41

### **CAPITULO III**

#### **Innovación como factor de competitividad**

1.- Necesidad de innovación en la actualidad.....	44
2.- Creatividad e Innovación como pilares básicos de competitividad .....	46
3.- La Innovación en los Servicios.....	47
4.- El camino hacia empresa innovadora, Océano Azul.....	50
4.1- Principios para desarrollar una estrategia de Océano Azul.....	51

### **CAPITULO IV**

#### **Proyecto de Inversión: Complejo Vacacional Temático INTI**

1.- Idea del Proyecto.....	54
----------------------------	----

2.- Breve reseña histórica de la Cultura Inca.....	55
2.1.- Civilización Incaica.....	56
3.-Aspectos previos a la elaboración.....	61
4.- Proyecto de Inversión.....	67
4.1.-Estudio de Costos e Inversión.....	67
4.2.-Ingresos.....	69
4.3.-Financiamiento.....	70
4.4.-Análisis de Factibilidad.....	71
4.5.-Análisis de Sensibilidad.....	71

## **CAPITULO V**

### **Análisis Estratégico aplicado**

1.- Encuesta de Investigación, metodología y resultados.....	73
2.- Misión, Visión, Oficio.....	76
3.- Matriz FODA.....	76
4.- Modelo de Análisis Competitivo de Porter.....	78
5.- Barreras de Entrada y Barreras de Salida.....	80
6.- Estrategias Genéricas de Porter.....	80
7.- Análisis VRIO.....	81

## **CAPITULO VI**

### **Conclusión, Limitaciones y Nuevas Áreas de Expansión**

1.- Conclusión .....	83
2.- Limitaciones para el trabajo.....	85
3.- Nuevas Áreas de Expansión.....	86
Apéndice.....	88

Anexo.....	94
Índice Bibliográfico .....	100
Índice Analítico.....	102