



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS: AGUA PLENA

Trabajo de Investigación

POR

Gonzalo José Llach

DIRECTOR:

Prof. Hugo Ricardo Ocaña

M e n d o z a - 2 0 1 5

Índice

Introducción	1
<hr/>	
Capítulo I	
La empresa	2
<hr/>	
A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	2
B. HISTORIA	3
C. MISIÓN	3
D. VISIÓN	4
E. OBJETIVOS	4
Capítulo II	
Estimación del valor empresario	5
<hr/>	
A. ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN	7
1. Visión	8
2. Misión	9
3. Cultura	10
4. Estructura	11
B. DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN	12
C. ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN	13
1. Cálculo del factor de sofisticación	14
2. Cadena de valor de servicios	15
a) Eslabones primarios	15
b) Eslabones de apoyo	16
c) Margen de servicio	17
D. ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	18
E. ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO (VE)	19
1. Interpretación del VE	19
2. Listado de fortalezas y oportunidades	20
3. Fortalezas	20
4. Debilidades	20
Capítulo III	
Análisis del atractivo del sector	22
<hr/>	
A. ANÁLISIS DEL NIVEL 1	23
1. Clientes	23
2. Empresa	24
3. Competencia	25
B. ANÁLISIS DEL NIVEL 2	26
1. Proveedores	26
2. Posibles nuevos ingresantes	27
3. Productos sustitutos	28
4. Actores estatales y no estatales	28
C. ANÁLISIS DEL NIVEL 3	29

II

1. Variables de la Economía Nacional	29
2. Tabulación final del atractivo del sector	30
D. LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	31
1. Oportunidades	31
2. Amenazas	31
Capítulo IV	
Determinación de la posición competitiva	32
A. DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS	32
B. ANÁLISIS MATRICIAL	33
1. Matriz del Boston Consulting Group (BGC)	33
2. Matriz Mc Kinsey o General Electric	36
3. Matriz ADL (Arthur D. Little)	37
4. Comparación de los resultados de las tres matrices	39
Capítulo V	
Análisis del atractivo del sector	40
A. INTERPRETACIÓN DEL ATRACTIVO DEL SECTOR	40
B. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL NIVEL 1, 2 Y 3 DEL SECTOR	40
C. DIAGRAMA DEL PERFIL DEL ATRACTIVO DEL SECTOR	41
1. Construcción de escenarios	42
2. Construcción de la Matriz de Impacto Cruzado	43
3. Conclusiones	44
Capítulo VI	
Formulación, implementación y control de la estrategia	45
A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	45
1. Matriz de sensibilidad precio y sensibilidad a la diferenciación	46
2. Matriz de línea de productos y número de segmentos	46
B. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	47
1. Matriz de la estrategia de posicionamiento competitivo	48
2. Estrategias de ataque (dominio de fortalezas sobre debilidades)	48
C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	49
1. Estrategia de diversificación relacionada	50
2. ¿Qué estrategias de crecimiento elegir?	51
D. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	51
E. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	54
1. Implementación de la estrategia	54
2. Control de la estrategia implementada	54
F. CONCLUSIONES DE LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	55
Conclusiones	57
Bibliografía	58
Anexos	59

<u>Anexo I. Cuestionario para el diagnóstico de la identidad</u>	60
<u>Anexo II. Cuestionario para Diagnóstico de la Misión de la Organización</u>	62
<u>Anexo III. Cuestionario para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional</u>	64
<u>Anexo IV. Cuestionario para el Diagnóstico de la Estructura Organizacional</u>	65

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal el análisis de la empresa Agua Plena, su entorno y mercado, tanto actual como potencial.

El motivo de este trabajo, nace de charlas y consultas realizadas por la gerente (profesional del deporte) al autor de este trabajo. A partir de esto, se pretende sistematizar el negocio y buscar una guía de acción, mediante la planificación. Para dar respuestas a estas demandas surge la idea de utilizar el plan de negocios como herramienta principal.

Un plan de negocios consiste en un documento único que reúne información para evaluar un negocio y los requisitos para ponerlo en marcha, porque no basta con tener una buena idea sino que debe ser factible en su contexto. Resulta fundamental a la hora de buscar financiamiento, socios e inversionistas y como guía para quienes están al frente de la empresa. (Wikipedia, 2014)

Se pretende que este documento sirva de guía durante la existencia del negocio. El negocio nace de una idea innovadora; a partir de esta idea se comienza con la construcción y desarrollo de la empresa, desde un plano intuitivo. Es por esto que con este trabajo se propone realizar una planificación macro para toda la empresa.

El trabajo proporciona a la gerente y demás personas vinculadas a la organización herramientas útiles para analizar su negocio e implantar cambios.

Por estos motivos, se analizarán estrategias y acciones que son desarrolladas por la empresa y también se propondrán nuevas. El propósito de esta metodología es aprovechar la experiencia de las personas de la organización y aportar algunas herramientas de gestión desde lo profesional.

También es importante aclarar, que si bien este trabajo puede servir para buscar financiación o nuevos inversionistas, no es el fin del mismo.

Se recomienda a la gerente y demás directivos de la empresa, que relea y analice este trabajo a la hora de tomar decisiones estratégicas y lo use como un borrador, con el fin de reinventar el negocio en búsqueda de mayores utilidades. Finalmente vale aclarar que no es un modelo estático, por lo que merece revisión permanente

Capítulo I

La empresa

Nombre de la empresa: Agua Plena

Localización: Ciudad de San Rafael, Mendoza. Domiciliado en Av. Balloffet 1010.

A. Descripción de la empresa

Agua Plena es un joven centro de natación y salud, que comenzó a gestarse hace casi tres años atrás con una innovadora idea; generar un espacio para la recreación, la salud y el deporte en el medio acuático. Con el pasar del tiempo, la idea comenzó a tomar forma y a hacerse más concreta. A principios del 2012 se inició la construcción de una pileta climatizada que funciona todo el año con las características apropiadas para las actividades que se llevarían a cabo.

Hoy en día, Agua Plena posee dos unidades estratégicas de negocios, "natación y salud". La primera, está enfocada al deporte en el agua, tanto para el aprendizaje como la recreación. Y la segunda unidad estratégica de negocio está enfocada a la terapia acuática orientada a la rehabilitación y prevención, pretendiendo mejorar la salud y la calidad de vida de sus clientes.

Agua Plena cuenta con cómodas instalaciones para trabajar, actualmente posee dos piletas cubiertas en el mismo establecimiento. Una, de 20 metros de largo, pensada para actividades deportivas; y otra de menores dimensiones y con mayor facilidad de acceso, en la que se desarrollan actividades para niños y personas con discapacidad.

Cuenta con un equipo de profesionales interdisciplinarios del deporte y la salud, que buscan continua especialización y capacitación en actividades acuáticas, enfocadas en mejorar la calidad de vida.

De esta forma, Agua Plena se posiciona en San Rafael como la única pileta que ofrece actividades para descenso de peso, fitness y rehabilitación en una pileta climatizada de grandes dimensiones. Y además, como otra opción para practicar natación durante todo el año. Está dirigido a niños, adolescentes, adultos, y personas de la tercera edad, que quieran aprender a nadar; realizar un deporte que beneficia su salud, prevenir enfermedades o rehabilitarse.

Se espera que en los próximos años Agua Plena sea un centro de actividades acuáticas y rehabilitación, que trabaje con profesionales especializados que puedan capacitar a otros, con elementos de última tendencia y tecnología, y que sea la mejor opción para realizar actividades en el medio acuático de San Rafael.

B. Historia

Agua Plena nació a finales del 2012, pero la idea del proyecto surgió mucho antes. Nació con el sueño de la actual gerente y propietaria de tener su propia pileta climatizada, y desarrollar diferentes actividades. Silvina, la propietaria, siempre supo que las actividades acuáticas era el ámbito que más le gustaba de entre los otros tantos donde se puede ejercer la profesión de Educación Física, y además, donde quería desarrollarse profesionalmente y realizarse personalmente.

En sus inicios la idea del proyecto era muy vaga, todavía era muy abstracta y no estaba claro dónde se realizaría, cómo, cuándo, quiénes estarían a cargo, entre otros tantos interrogantes que hacían pensar que el proyecto sería irrealizable.

Pero afortunadamente, llegó el día en que la idea comenzó a tomar forma. Esto fue así, gracias a diferentes viajes, cursos, y visitas a otras piletas que realizó Silvina. En ese momento se contaba con los recursos necesarios y, meramente por intuición, a mediados de 2011 se concretó la idea y a finales del mismo año se comenzó con la construcción del establecimiento.

La realización del proyecto se dividió en dos etapas, con motivo de recuperar parte de la inversión antes dar por finalizado el proyecto. En diciembre del mismo año se finaliza la primera etapa con inauguración de una pileta destinada a actividades deportivo-recreativas, quedando en vistas para los próximos años la apertura de la segunda parte y segunda etapa del proyecto; una pileta para desarrollar rehabilitación en el agua y clases de natación para niños desde 2 años. Esta etapa fue finalizada en noviembre del 2014 tal como estaba planificado.

Hoy en día trabajan 12 personas, entre profesionales independientes y personal en relación de dependencia.

C. Misión

Mejorar la calidad de vida y bienestar de nuestros clientes mediante diferentes actividades en el agua, trabajando interdisciplinariamente con profesionales especializados que se actualizan constantemente, y afianzando relaciones interpersonales y sociales en cada grupo.

D. Visión

Ser un centro integral de salud, deporte y recreación, promoviendo el medio acuático como la mejor forma alcanzar el bienestar biológico, psicológico y social de las personas.

E. Objetivos

- Largo plazo
 - Recupero total de la inversión.
 - Búsqueda rigurosa de la total satisfacción al cliente.
 - Trabajar pensando en un ciclo de mejora continua.
 - Innovación en terapias, técnicas deportivas y demás servicios enfocados en el cliente.
- Corto plazo
 - Consolidar posicionamiento y reconocimiento, tanto en los ámbitos deportivos como en los de la salud.
 - Adquirir conocimientos específicos del negocio en el cual se está trabajando.
 - Aprendizaje y capacitación continua de profesionales.
 - Lograr que los clientes vivan una experiencia única, tanto en la relación con la empresa como en los resultados deseados.
 - Cubrir el 90% de los turnos.
 - Lograr fidelización de clientes, evitando que la rotación sea alta.
 - Tratar el agua con elementos químicos que no sean perjudiciales para la salud.
 - Incorporar la limpieza y la higiene como un importante elemento cultural de la empresa.
 - Adquirir un sistema informático de gestión de clientes y turnos.

Conclusiones de los objetivos

Se observa que, tanto en los objetivos de corto como en los de largo plazo, el cliente está en centro de la empresa.

Si tenemos en cuenta los de largo plazo, se pretende innovar constantemente en aspectos de gestión, técnicas deportivas, servicios y demás tecnología existente, buscando satisfacer al cliente; y como es de esperar obteniendo buenas rentabilidades para el recupero de la inversión.

En el corto plazo, por un lado se enfoca en lograr una buena atención al cliente, y que los mismos reconozcan la marca. Por el otro lado se busca optimizar las tareas operativas que conlleva el negocio.

Capítulo II

Estimación del valor empresario

Se comienza explicando dos conceptos clave: identidad y diferencia. Luego se continuará describiendo el valor empresario.

Ocaña (2012) en su libro Dirección Estratégica de Negocios plantea que las empresas deben procurar desarrollar una ventaja competitiva, por medio de un comportamiento diferencial. En entornos inciertos, complejos y caóticos, la diferencia competitiva radica en el logro de una identidad empresarial única. La empresa debe lograr desarrollar su identidad y generar las diferencias con relación a sus competidores y sólo entonces construir su propia totalidad estructural competitiva.

A partir de lo comentado anteriormente se observan dos conceptos básicos:

- LA IDENTIDAD. Surge del seno de la propia empresa en tanto "ser", y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva.
- LA DIFERENCIA. Genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro.

La diferencia es funcional a la identidad. Si aquella puede cambiar y simultáneamente seguir siendo una ventaja competitiva, es porque la identidad de base posee un núcleo de invariables que se mantienen en el tiempo, se guardan en la memoria colectiva de la organización y pueden transmitirse: ésta es la identidad que determina una diferencia como ventaja competitiva.

A partir de la identificación de estos conceptos claves, se continúa con la descripción de valor.

Las empresas ofertan valor, los clientes demandan valor. Es así, que el valor es el elemento vincular o mediador entre empresa y cliente. Es decir empresa o cliente asignan valor con fines específicos. Para la empresa será, en general, generar utilidades en términos económicos. Para el cliente será una manera de satisfacer sus deseos.

De esta manera, valor, tendría dos componentes: la utilidad y el precio. Las consecuencias de esta relación son de fácil deducción: un cliente, al comprar un producto, lo hace en función de la utilidad de éste y su precio. El cliente maximiza el valor de su compra, obteniendo una mayor

utilidad a un menor precio. En el opuesto, la empresa debe crear valor en sus productos generando la mayor utilidad al menor costo posible.

Concluyendo, la empresa debe generar valor empresario (Ve) para que el cliente decida la compra de ese producto y no otro. Es el valor empresario que genera la demanda al producto; valor empresario que es tomado por el comprador como su propio valor, el valor que él le asigna. Entonces existe un valor para el cliente (Vc).

Para ser más concreto, el valor para el cliente es la diferencia entre el producto, bien o servicio que obtiene, menos el precio que paga por su propiedad. Gráficamente:

$$Vc = \text{Producto} - \text{Precio}$$

El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras para el cliente es totalmente subjetivo, para la empresa es objetivo. Al valor para la empresa se lo considerará:

$$Ve = \text{Diferencias} - \text{Costos}$$

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

El costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por las diferencias generadas.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente que Ocaña (2012) llama el "factor de sofisticación" (fs) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante lo que llama "factor de optimización" (fo)

La ecuación anterior queda definida de la siguiente manera:

$$Ve = fe - fo$$

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

Por lo tanto:

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

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

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

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

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

LO VALIOSO ES DESEABLE

$$Vc = Ve$$

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

El cliente desea aquello que, para él, es deseable. La empresa debe crear un tipo de valor que sea deseable para el cliente. Por lo tanto se logra ventaja competitiva cuando el valor que genera iguala al valor para el cliente. (Ocaña, 2012)

A. Estimación del factor de individuación

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

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

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

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

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

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

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

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (visión, misión, cultura y estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización.

A continuación se describe cada una de las variables o atributos reflejados en la empresa bajo análisis.

1. Visión

La generación y producción de la identidad empresaria comienza y se continúa con la visión empresaria. La visión que posee el empresario acerca de su negocio; ahí yace la identidad empresarial en forma de identidad esencial. Luego, esta identidad se continúa en la cultura de la organización.

En el Anexo I se encuentra el cuestionario realizado a la gerente de Agua Plena para el diagnóstico de la visión lo que se determinó, según los resultados de tabulación, que la empresa posee una visión simple.

Resultado de Tabulación: 0,633

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

Finalmente, la ética empresarial aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas: esto es lo que es y no otra cosa. (Ocaña, p. 125)

Como se menciona en la descripción de la empresa, la visión del negocio es:

Ser un centro integral de salud, deporte y recreación, promoviendo el medio acuático como la mejor forma alcanzar el bienestar biológico, psicológico y social de las personas.

2. Misión

La misión es la tarea que se encomienda el empresario para que sus negocios sean exitosos, focalizándose en la actividad específica del negocio.

En el Anexo II se encuentra el cuestionario realizado a la gerente de Agua Plena para el diagnóstico de la Misión lo que se determina según la tabulación realizada que la empresa posee una Misión Abierta con orientación al cliente y al producto.

Resultado de Tabulación: 0,855

Misión abierta: clara definición del quién y del qué, del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al servicio en función de las exigencias de la demanda.

Como se expuso en la descripción de la empresa, la misión del negocio es:

Mejorar la calidad de vida y bienestar de nuestros clientes mediante diferentes actividades en el agua, trabajando interdisciplinariamente con profesionales especializados que se actualizan constantemente, y afianzando relaciones interpersonales y sociales en cada grupo.

Matriz 1
Diagnóstico de la misión

Orientación al producto	Misión Rígida	
	Misión Cerrada	Misión Inestable

Orientación al Cliente

Fuente: elaboración propia.

3. Cultura

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

Ocaña (2012, p. 131), toma la descripción de Kardiner (1939), quien entiende la cultura como un sistema de valores dominantes en la organización que le dan una "personalidad de base" a la empresa. Este sistema de valores es un componente, a su vez, del sistema de creencias que impone el empresario. El rasgo sobresaliente de este enfoque cultural es aquella "personalidad de base" del tipo de visión empresarial caracterizada por necesidad de éxito o de realización. Uno de los problemas que se dan con mayor frecuencia es que esta "personalidad de base" impuesta por el empresario no es compartida por todos los miembros del negocio, debido a que esta necesidad de realización o de éxito no posee el mismo significado para todos.

En el Anexo III encontraremos el cuestionario realizado a la gerente de Agua Plena para el diagnóstico de la cultura lo que se determina que la empresa posee una cultura seguidora con alta identidad orientada a la diferencia y poca orientada a la eficiencia.

Resultado de Tabulación: 0,733

Cultura anticipadora: identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es un tipo de identidad empresaria orientada sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

*Matriz 2
Cultura organizacional frente al cambio*

Identidad Orientada a la Diferencia		Cultura Iniciadora
	Cultura Rezagada	Cultura Seguidora
		Identidad Orientada a la Eficiencia

Fuente: elaboración propia.

Para comprender de mejor manera la cultura de la empresa, se procede a describir el paradigma organizacional. (Ocaña, p. 134)

El paradigma organizacional es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa.

El paradigma define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos:

- **HISTORIAS.** La vida de esta organización no arranca desde su apertura, como hemos mencionado anteriormente, surge con una idea que luego fue ejecutada. Durante esta ejecución, se generaron muchas anécdotas, historias y conocimientos que fueron marcando camino a la hora de incorporarlas como experiencias. Estas fueron tomadas e incorporadas como saberes, sobre todo en ciertos manejos operativos de la pileta, como lo son el mantenimiento, la limpieza, procesos de filtrado y prestación del servicio.
- **RITUALES Y RUTINAS.** Profesores y alumnos suelen realizar pequeños festejos de cumpleaños al finalizar la clase. A final de año Agua plena realiza una cena para todas las personas que forman parte, tanto clientes como personal. Periódicamente se realizan eventos para los clientes de la empresa. Es muy importante reafirmar estas costumbres; ya que mejora el vínculo en los grupos, generando un muy buen ambiente de trabajo y facilita la fidelización de los clientes.
- **SÍMBOLOS.** La empresa no posee lugares restringidos para los clientes o personal; esto muestra por un lado que Agua Plena es un lugar en donde los clientes se sienten parte, tomándolo como parte de su casa. Y por otro lado el personal percibe la apertura de la gerencia y la horizontalidad para la toma de ciertas decisiones.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.** Este tema se profundiza más adelante.
- **ESTRUCTURAS DE PODER.** Es definida por la gerente y propietaria de la empresa, ya que es quien dicta los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la empresa.

4. Estructura

Como menciona Ocaña (2012, p. 146), la organización como referente de la identidad en la competencia empresaria, junto con la visión y la cultura, deben ser analizadas en cuanto a la relación estrategia-estructura y en la forma como la configuración estructural reacciona frente a los cambios no planeados propios del contexto.

En el Anexo IV se encuentra un cuestionario realizado a la gerente de Agua Plena, para el diagnóstico de la estructura, lo que nos determinó según la tabulación realizada, que la empresa posee una estructura de tipo flexible.

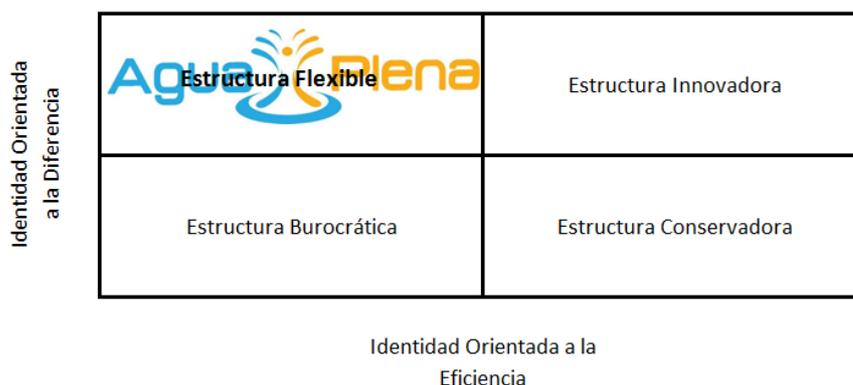
Resultado de Tabulación: 0,688

Estructura Flexible: son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Este último concepto, menos énfasis en la eficiencia, no significa que ese factor de valor no interese. Debe interpretarse que, al ser una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones de contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia.

Este tipo de estructura se caracteriza por:

- Fuerte sentido de solidaridad y cooperación que permite que la estructura de la organización se adapte rápidamente a los cambios.
- Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas.
- Existe un fuerte proceso de socialización a través de valor y principios compartidos.

Figura 1
Matriz Estructura



Fuente: elaboración propia.

B. Determinación del factor de individuación

Continuando con Ocaña, el factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (visión, misión, cultura y estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización. Escalarmente, cada índice y consecuentemente el factor de individuación se encuentra comprendido entre 0(cero) y 1(unos), siendo este último valor el ideal de identidad para cualquier organización. Por lo demás si cualquier índice y consecuentemente se encontrase por encima de 0.50 el resultado es aceptable, siendo una fortaleza (leve si es mayor o cercano a 0.50 o gran fortaleza si es muy cercano a 0.50). Si el valor estimado estuviese por debajo de 0.50 estaríamos ante una debilidad (leve cuando está cercano a 0.50; grande si es cercano a cero).

Tabla 1
Tabulación

FACTOR	VALOR
Visión	0,633
Misión	0,855
Cultura	0,733
Estructura	0,688
Promedio Simple	0,727

Fuente: elaboración propia.

Factor de individuación: 0,727

Este valor nos indica que el factor de individuación es una fortaleza importante de la empresa.

C. Estimación del factor de sofisticación

Según Ocaña (2012, p. 169), la relación diferencia menos la eficiencia señala la cantidad de valor contenida en un producto o en una actividad a un costo dado. Por ello, la diferencia y eficiencia deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia se está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.

A partir de esta aclaración se comienza con el análisis de la diferencia.

La organización es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos. Esto es, personas que desarrollan procesos utilizando recursos.

La organización es un proceso de negocios, toda vez que combina distintas formas de hacer actividades con un objetivo específico.

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

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

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

Ocaña parafrasea algunos autores para mencionar los factores de valor para generar diferencias. Entre ellos menciona:

- **INNOVACIÓN.** Entendido como cambio planeado y controlado del proceso, necesita de personas con un fuerte factor de individuación orientado a una cultura provocadora.
Hill y Jones (1996) consideran que la innovación es, quizás, la variable más importante en la generación de la ventaja competitiva.
- **MEJORAS.** Significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual.
Morris y Brandon (1994), sostienen que los esfuerzos más exitosos para el mejoramiento de los procesos se encuentran en las empresas más pequeñas.
- **COORDINACIÓN.** Significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten a un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.
Porter (1980) menciona la coordinación como una variable característica (junto con la optimización) que potencialmente puede generar diferencias en los denominados eslabones de la cadena de valor que él propone.
- **ADAPTACIÓN.** Como diferencia en valor, la adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea éste interno como externo (comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresarial que se posicione como el valor percibido por el cliente-comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

1. Cálculo del factor de sofisticación

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

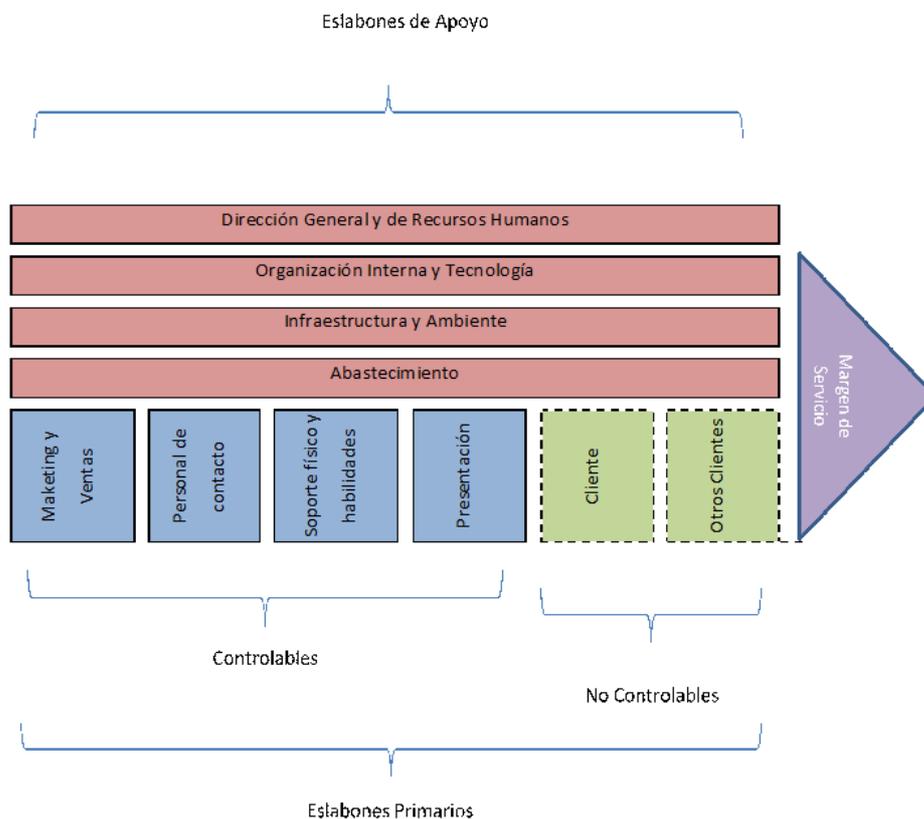
El procedimiento para la estimación de la diferencia a través de sofisticación comienza con un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios. Para poder analizar las actividades de valor, se debe desarrollar la cadena de valor de servicios.

Antes que nada, se cree importante mencionar la cadena de valor desarrollada por Michael Porter, enfocada en las industrias, en las que esta cadena disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes (cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo) para comprender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Hecha estas aclaraciones, se desarrolla la cadena de valor de servicios, basándose como fuente la revista de la Universidad de Palermo. (Alonso, 2008)

2. Cadena de valor de servicios

Gráfico 1
Cadena de valor de servicios



Fuente: Alonso, 2008.

a) Eslabones primarios

▪ CONTROLABLES:

- Marketing y ventas: conserva su vinculación a tareas de impulsión (publicidad, promoción y fuerzas de ventas) pero ubicadas como punto de origen de la prestación de servicios. Es decir que si no se logran ventajas competitivas en el primer eslabón es posible que la prestación nunca se concrete, por lo tanto la empresa debe ser eficiente en la comunicación de las ventajas que ofrece el trabajo en el agua con respecto al resto, para que el cliente elija este servicio.
- Personal de contacto: es el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente. Es uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda. Este eslabón tiene una injerencia similar, según Porter, a la de transformación de las entradas en productos finales. Es por esto, que Agua Plena tiene que hacer un aporte significativo en la presentación de los servicios y responder de forma eficiente

ante problemas y variaciones que pueden ocurrir, ya que de acuerdo a este accionar es la percepción que tendrá el mercado de la empresa.

- Soporte físico y habilidades: por un lado, el soporte físico son todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación. En este caso la empresa trabaja con gran diversidad de elementos en el agua, los que varían de acuerdo a los trabajos realizados. Estos elementos son cuidados, mantenidos y limpiados periódicamente. Algunos ejemplos pueden ser: bicicletas y elípticos acuáticos, jump, steps, pelotas, manoplas, entre otra gran cantidad de elementos.

Por otra parte, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en la prestación, se convierten en variables muy importantes para generar ventajas competitivas sostenibles. Es por esto que Agua Plena apuesta permanentemente a la capacitación de sus profesionales, además de generar cursos y capacitaciones en sus instalaciones.

- Prestación: se entiende por este concepto al concepto de servicio en sí. Por esto, la empresa debe ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target.

- NO CONTROLABLES:

- Clientes: cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene la posibilidad de contribuir a la cadena de valor o no. Es por esto que cada cliente que prueba el servicio de la empresa debe ser satisfecho de la mejor posible.
- Otros clientes: en la prestación de los servicios conviven varios clientes en el mismo momento y lugar. En el caso de Agua Plena, la mayoría de las clases son grupales, por lo que se debe homogenizar los grupos para que el servicio que se presta se adapte mejor a las necesidades del segmento. La empresa aprovecha este aspecto grupal en la prestación del servicio para generar un espacio social, en el que se generan vínculos entre los clientes, evitando que solo sea un espacio de salud o deporte.

b) Eslabones de apoyo

- DIRECCIÓN GENERAL Y RECURSOS HUMANOS: la cultura de servicio al cliente debe derramarse en toda la organización, no sólo es responsabilidad del departamento de Marketing la satisfacción de los clientes, en esta tarea debe estar involucrada toda la empresa. Para ello la dirección general debe entender que el cliente es la razón del negocio. La gerencia de Agua Plena no debe perder de vista este concepto, y enfocarse en lograr una cultura de servicio orientada hacia el cliente.
- ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA: consiste en la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación de servicio. En el

caso de esta empresa la estructura organizacional, tal como lo conceptualiza Mintzberg (1992), es una firma empresarial. Esta se caracteriza por sus escasos mandos medios, pocas estandarización de procesos y fuerte presencia de los directivos en las tareas diarias.

- **INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE:** se refiere al espacio físico, en donde tiene lugar la prestación de servicio. Es decir en donde se vincula la empresa con su cliente, de aquí su importancia. Esto es una ventaja para Agua Plena, ya que sus instalaciones y edificios son totalmente nuevos y la limpieza se ha inculcado como un aspecto fundamental de la cultura organizacional.
- **ABASTECIMIENTO:** consiste en la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios y todos los demás elementos indispensables para la prestación de servicios a la altura de las expectativas del cliente.

c) **Margen de servicio**

Es el emergente y la razón de todos los eslabones, es la sumatoria de todas las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos. Es importante este análisis, porque es lo que el cliente percibe, lo que vive, lo que el cliente experimenta. Es lo que la empresa hace y ofrece, es el servicio y su diferencial valor que lo hace único.

Tabla 2
Cálculo del factor de sofisticación

Actividad	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Marketing y ventas	0,15	0,20	0,60	0,70
Personal de contacto	0,20	0,20	0,65	0,85
Soporte físico	0,60	0,70	0,50	0,45
Habilidades	0,75	0,75	0,80	0,60
Prestación	0,65	0,70	0,70	0,75
Dirección General y RR HH	0,20	0,25	0,45	0,40
Organización Interna y Tecnología	0,50	0,60	0,75	0,40
Infraestructura y ambiente	0,80	0,75	0,30	0,15
Abastecimiento	0,10	0,15	0,35	0,60

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Tabulación del factor de sofisticación

Factores	Valor (Promedio Simple)
Innovación	0,439
Mejoras	0,478
Coordinación	0,567
Adaptación	0,545
Total	2,029
Factor de Sofisticación	0,507

Fuente: elaboración propia.

Factor de sofisticación: 0,507

Este valor nos indica que el factor de sofisticación es una leve fortaleza de la empresa.

D. Estimación del factor de optimización

La eficiencia es la tercera determinante en la producción del valor empresario. Junto con la identidad y la diferencia se determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior. (Ocaña, p. 201)

Las personas que desarrollan los procesos requieren de recursos. La disponibilidad y utilización de los recursos determinará la eficiencia del proceso medido en valor de costo.

Siguiendo la misma lógica de análisis desarrollada anteriormente para la estimación de la identidad y la diferencia, se pueden realizar estimaciones de costos de manera no monetaria, trabajando con expresiones no monetarias reemplazadas por escalas semánticas como las vistas para aquellos dos componentes de valor empresario.

Se utiliza la misma desagregación de procesos efectuada para la estimación del factor de sofisticación. Así como la diferencia posee elementos que la sustentan como los impulsores de valor, la eficiencia posee determinantes asociados al costo, éstos se los denomina impulsores de costo y serán el determinante de valor de cada actividad.

Para cada actividad de valor se debe determinar cuál es la medida de valor, en términos de costos, para señalar un desempeño eficientemente aceptable.

Tabla 4
Cálculo factor de optimización

Actividad	Costos Estructurales	Costos Personas	Ejecucionales Procesos
Marketing y ventas	0,20	0,30	0,15
Personal de contacto	0,10	0,65	0,20
Soporte físico	0,15	0,05	0,60
Habilidades	0,05	0,30	0,10
Prestación	0,60	0,80	0,20
Dirección General y RR HH	0,10	0,15	0,10
Organización Interna y Tecnología	0,05	0,10	0,05
Infraestructura y ambiente	0,65	0,05	0,50
Abastecimiento	0,05	0,10	0,05

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Tabulación del factor de optimización

Factores	Valor (Promedio Simple)
Costos Estructurales	0,217
Costos Personas	0,278
Ejecucionales Procesos	0,217
Total	0,712
Factor de Optimización	0,237

Fuente: elaboración propia.

Factor de optimización: 0,237

Este valor nos indica que el factor de optimización es una leve fortaleza de la empresa.

E. Estimación del valor empresario (Ve)

Se considera los factores que son determinantes del valor empresarial (Ve) - identidad, diferencia y eficiencia - se concluye que:

$$V_c = V_e$$

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

$$V_e = V_c$$

Identidad (Diferencia-Eficiencia)= Marca-Precio

Siendo:

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

$$V_e = 0,727 * (0,507 - 0,237)$$

$$V_e = 0,1963$$

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

1. Interpretación del VE

El Valor empresario generado por la empresa es 0,1963.

Hay que destacar que Agua Plena posee una alta identidad (0,727), que genera un fuerte impulso e influencia al valor empresario. Este valor se refleja, sobre todo, en su misión abierta y su cultura anticipadora.

El factor de sofisticación es medio. Lo que quiere decir que los impulsores de valor generan alguna diferenciación, pero podría trabajarse en pos de generar más diferencias. Siempre teniendo en cuenta que esa diferenciación no aumenten los costos, es decir disminuir el factor de optimización. En la empresa bajo análisis, el factor de optimización es cercano a la mitad del factor de sofisticación. Lo que representa que hay algunos costos elevados, sobre todos los que están relacionados a los estructurales y a las personas.

2. Listado de fortalezas y oportunidades

Teniendo en cuenta el exhaustivo análisis interno realizado anteriormente, se procede a describir las fortalezas y debilidades de la empresa.

3. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, lo que les da una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. En el caso de la empresa bajo análisis, teniendo en cuenta la misma y su relación con el sector, se pudo detectar como capacidades de la organización:

- F1- El servicio es ofrecido en clases grupales pequeñas, logrando gran personalización y diferenciación de los servicios.
- F2- Excelente desempeño de profesionales prestadores de servicios.
- F3- Cultura de servicio enfocada hacia el cliente.
- F4- Infraestructura, instalaciones y elementos de trabajo nuevos y novedosos.
- F5- Limpieza en todas las instalaciones y elementos de trabajo.
- F6- Ubicación céntrica.
- F7- Exclusividad de la franquicia AquaLife del Doctor Cormillot.
- F8- Actividades para todas las edades.

4. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Las debilidades observadas son:

- D1- Falta de capacidad en los horarios más concurridos.
- D2- No existen estandarizaciones en los procesos de apoyo.
- D3- Altos costos en los procesos de prestación de servicios y contacto con el cliente.
- D4- Poca complementación entre actividades acuáticas y terrestres.
- D5- No existen estrategias publicitarias.

Capítulo III

Análisis del atractivo del sector

El criterio que se ha seguido en esta investigación- propuesto por Ocaña (2012), en su libro Dirección Estratégica de los Negocios- es que, a partir del análisis de la empresa, se procede al estudio del contexto para luego posicionar a la empresa (con sus fortalezas y debilidades), en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas).

A partir del análisis precedente, están dadas las condiciones para analizar el sector de negocios donde se encuentra la empresa, para detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

En el entorno competitivo de un sector de negocios se distinguen variables que inciden en los objetivos de la empresa. Esas variables con distintas naturalezas, a su vez, se clasificarán en tres niveles de variables. Los que se analizarán a continuación.

Vale aclarar que estas variables son incontrolables para la empresa, en el sentido en que no se puede ejercer ningún control a fin de corregir sus comportamientos.

A. Análisis del Nivel 1

1. Clientes

Tabla 6
Análisis de clientes

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Cientes Actuales (Condic. de la demanda)						4,5
Tamaño del mercado	Grande				X	5
Crecimiento del mercado	Grande				X	5
Elasticidad de la demanda	Media			X		4
Propensión al consumo	Medio			X		4
Poder Adquisitivo	Medio-Alto			X		4
Capacidad de compra	Alto				X	5
Cientes Actuales (Clientes empresa)						3,85
Relación clientes actuales potenciales	Alto				X	5
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Medio			X		4
Cercanía geográfica	Alta				X	5
Hábitos de compras	Muy frecuentes				X	5
Sensibilidad al precio	Media			X		4
Sensibilidad a la marca	Media			X		4
Cientes Potenciales (clientes/competencia)						3
Tamaño de clientes potenciales	Grande				X	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Medio		X			2
Grado de fidelizac. de los clientes con la compet.	Medio-Alto		X			2
Fidelización por diferencias	Medio-Alto		X			2
Fidelización por precios	Bajo			X		4
Valor final de las Variables						4,05

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los clientes genera oportunidades

Conclusión

En lo que respecta a las condiciones de la demanda, el sector demuestra grandes oportunidades para hacer negocios. El sector se ve favorecido por las condiciones ideales de un mercado en crecimiento y de gran tamaño. Teniendo en cuenta que en el sector se presenta una demanda elástica, los clientes no son susceptibles a cambios moderados en los precios de los servicios.

Con relación a los clientes actuales de la empresa, en primer lugar, hay que remarcar un hábito de compra muy frecuente instalado en los clientes de Agua Plena, acompañado por una cercanía geográfica. Si bien es difícil de medir, la gerente puede asegurar que la empresa acapara una porción importante del mercado. La empresa trabaja constantemente por diferenciarse, esto se

refleja en la sensibilidad a la diferencia experimentada por los clientes del sector. El costo de cambio de los clientes no es alto, pero los clientes generan relaciones afectivas en sus grupos y con los profesionales; lo que genera una leve oportunidad, disminuyendo la movilidad de los clientes hacia la competencia.

El tamaño de los clientes potenciales es grande, esto presenta una gran oportunidad para la empresa a la hora de aumentar sus ventas. Al igual, que sucede con los clientes de la empresa, los de la competencia son sensibles a la diferencia y fieles a la empresa en la cual dedican su tiempo libre. Es por esto que este segmento se presenta como una leve amenaza.

En líneas generales, el sector se muestra favorable y la empresa lo aprovecha; teniendo una gran participación en el mercado, fidelizando a sus clientes actuales y aprovechando las diferencias generadas. Pero en contraposición, y presentándose como una leve amenaza, se encuentra la competencia que busca fidelizar a sus clientes y generar relaciones duraderas y saludables con los mismos.

2. Empresa

Tabla 7

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Empresa/ Clientes / Competencia						
Rivalidad Competitiva						
Número de competidores importantes	Bajo			X		4
Homogeneidad de las empresas	Baja			X		4
Especificidad de los Activos	Alta				X	5
Condiciones cambiantes en la oferta y la demanda	Media-Baja			X		4
Concentración y equilibrio entre los competidores	Media		X			2
Crecimiento de la industria	Alta			X		4
Costos Fijos del sector	Altos		X			2
Diferenciación del Servicio	Media Alta			X		4
Identificación de la marca	Media			X		4
Costo de cambio	Medio-Alto			X		4
Diferenciación de procesos	Medio			X		4
Precios de los productos	Similares				X	5
Facilidades Financieras	Altas				X	5
Intensidad de los programas comunicacionales	Baja			X		4
Línea de productos comercializadas	Pocas			X		4
Requerimiento inmobiliario	Alto			X		4
Valor Final de Variables						3,94

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la empresa genera leves oportunidades

Conclusiones

En cuanto a la especificidad de los activos y los requerimientos inmobiliarios, presentan una ventaja para Agua Plena. Lo mismo sucede con las facilidades financieras ofrecidas a los

clientes, y los precios que rondan el precio promedio de mercado. La homogeneidad de las empresas es baja, en este sentido las mismas buscan diferenciar sus servicios. Si bien las empresas no pujan por tener el menor precio del mercado, las condiciones están planteadas (en lo que respecta al equilibrio y a la concentración) para que exista una posible guerra de precios, esto se plantea como una de las principales amenazas. La otra amenaza sobresaliente, tiene que ver con los altos costos fijos y con la dificultad de acceder a economías de escala en la prestación de servicios diferenciados y personalizados.

3. Competencia

Tabla 8

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Acciones Competitivas (Empresa/Competencia)						
Grado de iniciativa de la competencia	Media			X		4
Estrategia observable de competencia	Alta				X	5
Capacidades de los competidores más importantes	Media		X			2
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	Baja			X		4
Políticas de precios de los competidores	Defensiva			X		4
Detec.de fortalezas y debilidades del/los ppales competid	Alta				X	5
Posibilidad de incorporación de nuevos clientes	Medio / Alto		X			2
Posibilidad de incorporación de nuevos productos	Medio / Alto		X			2
Posibilidad de integración vertical	Medio / Alto	X				1
Posibilidad de integración horizontal	Alto		X			2
Valor Final de las Variables						3,10

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la competencia genera leves oportunidades

Conclusiones

Existen grandes oportunidades en el sector, que se relacionan con la posibilidad de observar la estrategia de la competencia y con la oportunidad de detectar las fortalezas y debilidades de la misma. En el mismo sentido, la competencia no posee estrategias agresivas de precios, y también- por lo general- permanecen expectantes, a las espera de cambios en el entorno. Si bien las empresas están expectantes a los cambios, es importante mencionar, que existen grandes posibilidades de incorporación de nuevos productos y clientes. Al igual que existen algunas posibilidades de integración horizontal, pero sobre todo vertical.

B. Análisis del Nivel 2

1. Proveedores

Tabla 9

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Número de proveedores importantes	Muchos				X	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Muchos				X	5
Diferenciación de los productos del proveedor	Medio		X			2
Costo de cambio de los proveedores	Medio		X			2
Amenaza de los proveed. de integr. hacia adelante	Alta		X			2
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria	Baja			X		4
Valor Final de las Variables						3,33

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la competencia genera leves oportunidades

Conclusiones

Los principales proveedores de Agua Plena son los profesionales, quienes brindan el servicio directamente al cliente. Por lo tanto el servicio de éstos es sumamente importante para la satisfacción del cliente. Si bien los profesionales son los principales proveedores de la empresa, existen otros proveedores. Por un lado los productores de insumos y materiales, con los que se posee muy bajo poder de negociación, ya que el sector no es un cliente importante para los proveedores, pero se pueden establecer buenas relaciones con los distribuidores; a partir de los cuales se pueden conseguir buenas bonificaciones y financiación. Por otro lado se encuentran los proveedores de servicios públicos (sobre todo de gas y electricidad); que si bien no se posee algún poder de negociación, difícilmente alteren de forma abrupta el precio o la calidad de los servicios, por la función social que cumplen los mismos. También cabe mencionar que la empresa es franquiciante de un servicio, llamado AquaLife del Doctor Cormillot, es importante mencionar que la empresa debe cuidar la relación con el proveedor de este servicio y cumplir con ciertos requerimientos para mantener dicha exclusividad.

El análisis es realizado en base a los proveedores de servicios, ya que son los proveedores más importantes de la empresa y de los que se vale para la prestación de un buen servicio.

En cuanto al número y a la disponibilidad de posibles proveedores, se presenta una gran oportunidad. Pero el panorama es distinto a la hora de encontrar profesionales que puedan hacer

notar las diferencias en los servicios prestados. El costo de cambio también es una amenaza, ya que el ingreso de un nuevo profesional requiere de cierto tiempo de adiestramiento y adaptación a la empresa. Otra amenaza ya mencionada es la posibilidad de integración vertical hacia adelante.

2. Posibles nuevos ingresantes

Tabla 10

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Barreras creadas por los competidores (directas)						4,4
Economías de escalas	Media			X		4
Diferenciación de productos	Medio-Alta			X		4
Identificación de la marca	Alta				X	5
Requerimientos de capital	Alto				X	5
Acceso a nuevas tecnologías	Medio-Alto			X		4
Barreras Gubernamentales (indirectas)						3,5
Barreras Sanitarias	Medias		X			2
Regulación a la industria	Escasa				X	5
Valor Final de las Variables						3,95

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los posibles nuevos ingresantes genera grandes oportunidades.

Conclusiones

Una de las oportunidades que presenta el sector son las inversiones necesarias para ingresar a competir en el mismo. Esto se debe a que los costos de construcción y equipamiento de una pileta climatizada son bastantes elevados.

Si bien Agua Plena es una empresa muy joven, que todavía está en su etapa de lanzamiento, posee un gran reconocimiento en el medio. Este reconocimiento se traduce en fidelidad de los clientes a la marca; un aspecto que no es fácil de lograr, por lo tanto representa otra oportunidad.

En lo que respecta a la regulación de la industria, en su capítulo VII, la Ley N° 6.457/97 "Ley Provincial del Deporte Recreación" regula la habilitación y fiscalización de los gimnasios en la provincia. En la cual establece que los gimnasios deben estar dirigidos por un profesor de Educación Física, para cumplir las funciones de orientar, coordinar, programar y supervisar las actividades que se desarrollen dentro de la institución. Así también esta ley establece que aquellos gimnasios que cuenten con servicios médicos y/o kinesiológicos deberán estar habilitados a tal fin por el Ministerio de Desarrollo Social y Salud. El incumplimiento de las cláusulas de esta ley son sancionados con apercibimientos, multas, inhabilitaciones y clausuras de los gimnasios.

Existe también la Inspección bromatológica de la Municipalidad de San Rafael. En épocas estivales, efectúa control de cloro, habilitaciones y control higiénico de natatorios y piscinas. Presentándose como una leve amenaza. (Municipalidad de San Rafael, 2014)

3. Productos sustitutos

Tabla 11

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	X				1
Costo de cambio para el comprador	Medio-Bajo		X			2
Valor final de las Variables						1,5

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los productos sustitutos genera grandes amenazas.

Conclusiones

Como se analizó anteriormente, con los clientes de la empresa, el costo de cambio del comprador no es alto. Pero el cliente genera relaciones de tipo social hacia la empresa y con su grupo. Esto genera una afinidad con la empresa de la competencia que dificulta el cambio para el comprador.

Existe gran disponibilidad de productos cercanos, esto representa una gran amenaza para la empresa.

4. Actores estatales y no estatales

Tabla 12

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Actores Estatales						1,5
Contribución de entidades mixtas de desarrollo	Baja		X			2
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Baja	X				1
Actores No Estatales						4
Contribuc. de Organizaciones No Gubernamentales	Media			X		4
Intervención de asociación de consumidores	Baja			X		4
Valor Final de las Variables						2,75

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los actores estatales y no estatales genera leves amenazas.

Conclusiones

Agua plena está afiliada a la Cámara Argentina de Natatorios, en la que propietarios y concesionarios de natatorios buscan unir esfuerzos y potencializan los mismos a través de esta Cámara. Además brinda capacitaciones y asesoramientos en áreas legales, contables, proveedores, de marketing y difusión. (Cámara argentina de natatorios, 2014)

Existen grandes trabas burocráticas para la habilitación de las instalaciones, llevada a cabo por algunas reparticiones públicas dependientes del Municipio.

C. Análisis del Nivel 3

1. Variables de la Economía Nacional

Tabla 13

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Entorno Económico						2,83
Perspectivas de crecimiento de Producto Bruto Nacional	Media			X		4
Disponibilidad al crédito	Media			X		4
Costo del crédito	Medio-Alto		X			2
Consumo Global	Alto				X	5
Tasa de inflación	Alta	X				1
Tasa de cambio de la moneda	Desfavorable	X				1
Entorno Sociocultural						4,25
Esperanza de vida	Alta				X	5
Actitud y propensión al gasto	Favorable			X		4
Actitud ante la seguridad sanitaria	Proactiva			X		4
Estilo de vida	Bueno			X		4
Entorno Legal						1,33
Presión tributaria	Alta	X				1
Legislación laboral	Alta	X				1
Legislaciones sobre higiene y seguridad	Media-Alta		X			2
Entorno Político						2,33
Estabilidad política	Alta			X		4
Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes	Baja	X				1
Estabilidad Jurídica	Baja		X			2
Tecnología						3,33
Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica	Medio			X		4
Acceso a nuevas tecnologías	Alto				X	5
Costo de las nuevas tecnologías	Alto	X				1
Valor final de las Variables						2,89

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las variables de la economía nacional genera amenazas.

Conclusiones

Comenzando con el entorno económico, se presenta como una debilidad. Aunque existe la posibilidad de acceso al crédito, un fuerte consumo observado en los últimos años y alguna posibilidad de crecimiento. Hay que tener en cuenta las variables que generan grandes amenazas, como lo son la inflación y las tasas de cambio de nuestra moneda. Fuera de las variables observadas anteriormente, vale mencionar la inestabilidad económica, lo que conlleva una gran dificultad de planificar y pensar en futuro.

El entorno sociocultural se muestra muy favorable hacia la empresa, ya que las personas tienen una actitud positiva hacia el gasto, sobre todo en aquellos gastos destinados al tiempo libre y mejorar la calidad de vida de ellas. Además en los últimos años se ha hecho visible un vuelco de la población en general a las actividades deportivas y de tiempo libre.

El entorno político es otra amenaza a para desarrollar negocios dentro del país. La falta de seriedad, planificación a largo plazo, la corrupción y la falta de estabilidad jurídica son reclamos constantes en el sector empresario.

El acceso a la tecnología en el sector de negocios es alto, pero el problema radica en el costo y la posibilidad de utilización de la misma.

2. Tabulación final del atractivo del sector*Tabla 14*

Factor	Valor
Nivel 1	3,69
Clientes	4,05
Empresa	3,94
Competencia	3,10
Nivel 2	2,88
Proveedores	3,33
Posibles Nuevos Ingresantes	3,95
Productos sustitutos	1,5
Actores Estatales y No estatales	2,75
Nivel 3	2,89
Entorno Económico	2,83
Entorno Sociocultural	4,25
Entorno legal	1,33
Entorno político	2,33
Tecnología	3,33
Atractivo del Sector	3,15

Fuente: elaboración propia.

D. Listado de oportunidades y amenazas

1. Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- O1- Condiciones de demandas favorables.
- O2- Fuerte participación de la empresa en el mercado.
- O3- Participación en organizaciones intermedias (Cámara Argentina de Natatorios)
- O4- Competidores segmentados y con estrategias poco agresivas.
- O5- Sector de servicios seguirá en crecimiento.
- O6- Estudios médicos y científicos indican los beneficios de los ejercicios en el agua para la salud.
- O7- Cambios socioculturales, inclusión del deporte a los hábitos cotidianos.
- O8- Dificultad para ingresar en el sector.

2. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que, hasta pueden llegar a atentar contra la continuidad de la organización.

- A1- Posible integración hacia adelante, por parte de los profesionales.
- A2- Gran variedad de servicios sustitutos.
- A3- Muchos clientes potenciales fieles a la competencia
- A4- Inspecciones bromatológicas y habilitaciones.
- A5- Entorno político y económico inestable.

Capítulo IV

Determinación de la posición competitiva

Ya se ha determinado el "valor empresarial" y las correspondientes fortalezas y debilidades emergentes. También se ha vinculado a la empresa en su entorno competitivo, obteniendo las oportunidades y amenazas que arroja el mismo. En esta etapa se debe diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocio en que compete.

La premisa es, teniendo en cuenta la posición empresarial dentro del sector, sus fortalezas y debilidades y las condiciones del entorno, cuáles serán los objetivos que la empresa se planteará y, consecuentemente, cuáles serán las estrategias a seguir para lograrlo.

A. Determinación de las unidades estratégicas de negocios

Según lo define Ocaña (2012, p. 312), Unidades Estratégicas de Negocios (UEN, en adelante) es una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:

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

A partir de esta descripción podríamos identificar tres UEN en la empresa:

- Fitness
- Salud
- Escuela de Natación

A pesar de existir una clara diferenciación de clientes y productos orientados a cada segmento, en la empresa no se distinguen UEN. Cabe destacar la importancia de que la empresa

reestructure su gestión, constituyéndola con unidades estratégicas de negocios con planificaciones independientes, sin la necesidad de duplicar las estructuras administrativas.

Hecha esta aclaración, se procede a analizar a la empresa como una sola UEN. Sin que este análisis impida futuras planificaciones para cada una de las UEN.

B. Análisis Matricial

Luego de haber identificado a la empresa como una sola UEN se procede a realizar un análisis de portafolio a los efectos de determinar cuáles son las condiciones o posicionamiento que posee Agua Plena.

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

Estas matrices tienen como finalidad básica establecer las condiciones en que se encuentra cada UEN que conforma la cartera de negocios de la empresa, para posteriormente, sugerir recomendaciones con relación a la situación de cada una de ellas. Si bien las matrices tienen una base de análisis financiero, las conclusiones se extienden a acciones concretas relacionadas con el negocio en su conjunto, más allá del enfoque financiero inicial. Estas no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Sus simples aproximaciones nos permitirán incorporar un nuevo elemento para fundamentar, junto con el resto del análisis competitivo, la decisión sobre las acciones futuras a implementar.

1. Matriz del Boston Consulting Group (BGC)

Esta matriz de análisis se basa en dos variables:

- a) Crecimiento de mercado.
- b) Participación de mercado.

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

La otra variable, la participación de mercado está ligada a los costos en la medida en que una mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala, pudiendo la empresa bajar sus precios o, manteniéndolos, aumentar sus márgenes de rentabilidad. (Ocaña, p. 332)

Existen algunos datos precisos para analizar el crecimiento de algunos sectores, a continuación detallo cada uno de ellos:

- Sector agropecuario: 6%
- Comercio, restaurantes y hoteles: 5,5%
- Electricidad, gas y agua: 4,4%
- Servicios: 3,3%
- Transporte y comunicaciones: 1,5%
- Industrias manufactureras: 0,2
- Construcción: -2,1%
- Explotación de minas y canteras: -1,5
- Establecimientos financieros: -0,6

"Elizabeth Pasteris, encargada de la elaboración del PBG, profesora titular efectiva y coordinadora académica de la Red de Observatorios de Cuyo, explicó que se advierte un incremento en la participación de los sectores de servicios". (Bustelo, 2014)

Es importante aclarar, que el sector de servicios abarca una gran cantidad de rubros. Por lo que podemos usar este dato para comparar el crecimiento del sector en el que compite la empresa.

Según, un estudio realizado por la consultora Mercado Fitness, plantean que el sector de gimnasios y el fitness va a seguir en crecimiento. Este crecimiento se estima en aumento entre un 11 y un 20% de los inscriptos. Por lo tanto, el crecimiento del sector, supera al crecimiento promedio de los servicios en la economía. (Cronista.com, 2012)

Si bien no existen datos la facturación de cada empresa dentro del sector, se deduce que Agua Plena tiene una gran participación en el sector. Ya que es el único competidor, el cual se enfoca directamente en el trabajo del deporte y la salud desde el agua. Mientras que sus competidores, trabajan las actividades acuáticas como un complemento a sus actividades principales.

En conclusión, las variables de crecimiento y participación de mercado son altas, esto quiere decir que es un Negocio Estrella. A continuación se desarrolla la matriz que refleja estos datos.

Matriz 3



Fuente: elaboración propia.

Los "negocios estrellas" se caracterizan por poseer una alta participación de mercado en un mercado que crece por encima del promedio. Al haberse aumentado la cuota de mercado, la empresa ha mejorado su posición de costos por lo tanto se obtiene muy buena rentabilidad. Las características de este tipo de negocio, asociado a la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, aún siguen requiriendo importantes inversiones por lo tanto los flujos netos de caja siguen siendo negativos o levemente positivo, como es el caso de la empresa. Esto es así porque el negocio pasa a ser el líder de su sector (si posee la mayor participación) y por lo tanto necesita de importantes inversiones para poder sostenerlo en esa posición.

Variación de la Matriz BCG

El objetivo de la variación de la matriz BCG, es tratar de subsanar el inconveniente que presenta aquella matriz a la hora de estimar las variables que la componen.

Al analizar el mercado en su totalidad se está generalizando la situación a todas las empresas que participan de él. Por eso, el objetivo de esta matriz complementaria a la BCG es corregir los errores que surgen de la BCG inicial en cuanto la estimación de variables. En este caso, se analiza el segmento de las piscinas en San Rafael.

Matriz 4

Crecimiento del sector o del segmento	Alto	 Conservar la participación	Desarrollar el negocio
	Bajo	Seleccionar segmentos y/o diversificar	Reestructurar o abandonar el negocio
		Alto	Bajo
		Participación de la empresa o de la UEN	

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, el segmento se encuentra en crecimiento, comparado con el sector de servicios de toda la economía. Por otro lado la participación de la empresa en el sector es alta.

Luego de determinar estas variables, y observando la matriz anterior, se concluye que la empresa debe conservar la participación. Teniendo en cuenta que es la empresa líder del sector, debe seguir estrategias para mantener su posición en el segmento e intentar tener un crecimiento en otros segmentos de mercado.

2. Matriz Mc Kinsey o General Electric

Esta matriz es complementaria a la BCG y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de esta última: (Ocaña, p. 338)

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

Relaciona la posición competitiva de la empresa respecto del atractivo del sector de negocios donde compete.

El nivel de atractivo del sector lo obtuvimos oportunamente en la panilla del mismo, la cual nos arrojó un valor de 3.15 y al ser este valor final mayor a 3, nos indica que el sector presenta oportunidades o que su atractivo es alto.

Tabla 15

Factor	Ponderación	Valor	Valor Ponderado
Participación relativa de mercado	15%	5	0,75
Marca del producto	10%	4	0,40
Calidad del producto	10%	5	0,50
Precio del producto	10%	5	0,50
Estrategias Promocionales	8%	3	0,24
Imagen institucional	12%	4	0,48
Estructura de costos	13%	3	0,39
Utilización de capacidad disponible	12%	4	0,48
Cultura Organizacional	10%	4	0,40
Totales	100%		4,14

Fuente: elaboración propia.

Luego de analizar las variables más relevantes de la empresa Agua Plena, se arroja un valor de 4,14 y al ser este número mayor a 3, se indica que la posición competitiva de la empresa es fuerte. La empresa debe continuar invirtiendo en los segmentos más atractivos en los que participa, utilizando su Valor Empresario como ventaja competitiva para acentuar la diferencia, y contrarrestar la competencia.

Matriz 5

Atractivo del sector	5	Posición Proteccionista	Invertir para estructurar	Estructurar en forma Selectiva
	1	 Estructurar Selectivamente	Reconfigurar el Valor Empresario	Expansión limitada
			Proteger la posición y Diversificar	Gestión Eficiente de los Negocios
	5			1
		Posición Competitiva		

Fuente: elaboración propia.

3. Matriz ADL (Arthur D. Little)

Esta empresa vincula dos variables: (Ocaña, p. 342)

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

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

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

En el caso de la empresa bajo análisis, encontramos un negocio, que hace años, viene experimentando una demanda en permanente expansión.

La posición competitiva de la empresa es una función de la estrategia competitiva, tal como lo señala Ocaña en su libro Dirección Estratégica de los Negocios (2012, p. 328). Ya que no se puede supeditar la posición competitiva de la empresa a una sola variable. A continuación se describe la posición competitiva con una matriz de análisis:

Matriz 6



Fuente: elaboración propia.

El líder asume una posición expectante ya que al ser él quien posee la mayor participación de mercado, debe estar en permanente observación de los movimientos de los competidores, ya que se considera que el resto de las empresas desarrollarán acciones para aumentar las ventas.

Luego de analizar las dos variables- ciclo de vida de los negocios y posición competitiva de la empresa- se procede a desarrollar la matriz ADL:

Matriz 7

	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LÍDER	Desarrollo del Negocio	Segmentación del Negocio		
SEGUIDOR				
REZAGADO				Abandono

Fuente: elaboración propia.

En la medida que el negocio siga en crecimiento la empresa va a tener que "desarrollar negocios", poniendo énfasis en las marcas más que en los productos, lo que corresponde a la situación actual del negocio. En cuanto el negocio comience su proceso de madurez, la empresa va a tener que optar por una "selección de segmentos"; que implica un tipo de desarrollo pero no para todo el negocio sino para segmentos específicos.

4. Comparación de los resultados de las tres matrices

La utilización de las tres matrices en conjunto ayudan a darle credibilidad a estos diagnósticos, de por sí subjetivos, toda vez que se localicen consistencias entre ellas.

Tabla 16

	BGC	Mc Kinsey	ADL
Resultado	Conservar la participación	Estructurar Selectivamente	Desarrollar Negocios

A partir de los resultados de las matrices, se puede observar que la empresa posee una posición competitiva fuerte, el sector de negocios se encuentra en crecimiento y es atractivo. La empresa debe enfocarse en posicionar su marca, como marca líder, buscando mantener el posicionamiento en los segmentos que considere más atractivos.

Capítulo V

Análisis del atractivo del sector

A. Interpretación del atractivo del sector

Teniendo una visión global el sector es atractivo, es decir presenta oportunidades para hacer negocios.

El sector de negocios se muestra sumamente atractivo en factores como los clientes y la empresa. Las barreras de entrada, el entorno sociocultural y la tecnología son otros factores relevantes que impulsan a que el atractivo del sector sea una ventaja.

Pero por otro lado, existen factores que se presentan como amenazas para empresa, como lo son el entorno legal y los productos sustitutos; en mayor grado. En menor escala el entorno político presenta inestabilidad para los empresarios y el entorno económico muestra poca previsibilidad y alta inflación.

B. Análisis de las variables del nivel 1, 2 y 3 del sector

El siguiente análisis se realiza en base las variables en sus tres niveles existentes. En el nivel 1 (variables clientes, empresa, competencia) se puede observar un sector con oportunidades de negocio. Hay grandes amenazas como así también grandes oportunidades. Por un lado es un sector de gran tamaño que se encuentra en constante crecimiento, siendo que las actividades deportivas crecen constantemente. También cabe mencionar la situación política y económica que atraviesa el país, que confronta al empresario con algunos problemas.

De igual modo, toda buena inversión trae aparejado un gran riesgo. Esto se aprecia en el análisis de las variables del nivel 2 y nivel 3. Al crecer, de manera tan abrupta, el sector se ha visto afectado por la existencia de muchos productos sustitutos, aunque el segmento de las piletas se encuentra protegido por sus altas barreras de acceso al sector. El juego de estas dos variables presenta un panorama estable para trabajar en el segmento.

C. Diagrama del perfil del atractivo del sector

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

Si:

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

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

Dónde:

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

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

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

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

Todo el análisis del entorno ha tenido como finalidad estudiar minuciosamente cuáles son las variables cuyo comportamiento ha de incidir, directa o indirectamente, sobre los objetivos del negocio y cuál será grado de impacto, que ellas tendrán sobre esos objetivos.

El enfoque estratégico supone un análisis en el cual partiendo de un futuro nos permite construir una visión presente de ese futuro. La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en el cual se verá inserta la empresa.

1. Construcción de escenarios

- a. Determinar los objetivos a alcanzar
 - i) Aumentar la ocupación de la piletta a un 90%
 - ii) Consolidar reconocimiento de la empresa
- b. Determinar un horizonte de planeamiento
Horizonte de planeamiento: Diciembre 2015
- c. Seleccionar las variables más relevantes del entorno
 - i) Tamaño y crecimiento del mercado
 - ii) Grado de fidelidad de los clientes a la competencia
 - iii) Costo de cambio de los clientes potenciales
 - iv) Tamaño de clientes potenciales
 - v) Sensibilidad de los clientes al precio
 - vi) Sensibilidad de los clientes a la marca
 - vii) Hábitos de compras
 - viii) Disponibilidad de sustitutos cercanos
 - ix) Entorno económico
 - x) Entorno político

Las variables elegidas fueron descritas en el Análisis del Atractivo del Sector.

- d. Construir el escenario a través de la matriz de impacto cruzado.

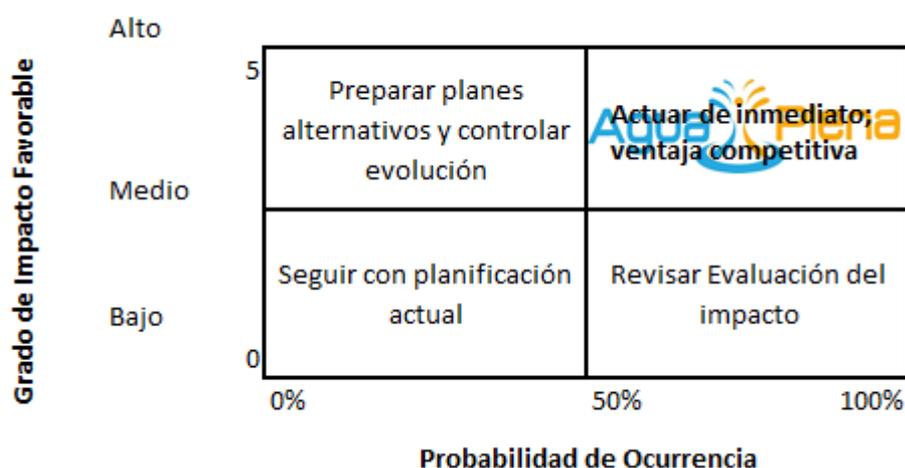
Tabla 17

	Aumentar la ocupación	Consolidar reconocimiento	Probabilidad de ocurrencia (%)	Promedio simple
Tamaño y crecimiento del mercado (Oportunidad)	5	4	100%	4,5
Grado de fidelidad de los clientes a la competencia (Amenaza)	1	2	75%	1,5
Costo de cambio de los clientes (Amenaza)	2	2	75%	2
Tamaño de clientes potenciales (Oportunidad)	5	4	75%	4,5
Sensibilidad de los clientes al precio (Oportunidad)	5	4	100%	4,5
Sensibilidad de los clientes a la marca(Oportunidad)	4	5	100%	4,5
Hábitos de compras	4	5	75%	4,5
Disponibilidad de sustitutos cercanos (Amenaza)	2	2	50%	2
Entorno económico (Oportunidad)	3	3	50%	3
Entorno político (Amenaza)	2	3	50%	2,5
Total	3,3	3,4	75%	3,35

Fuente: elaboración propia.

2. Construcción de la Matriz de Impacto Cruzado

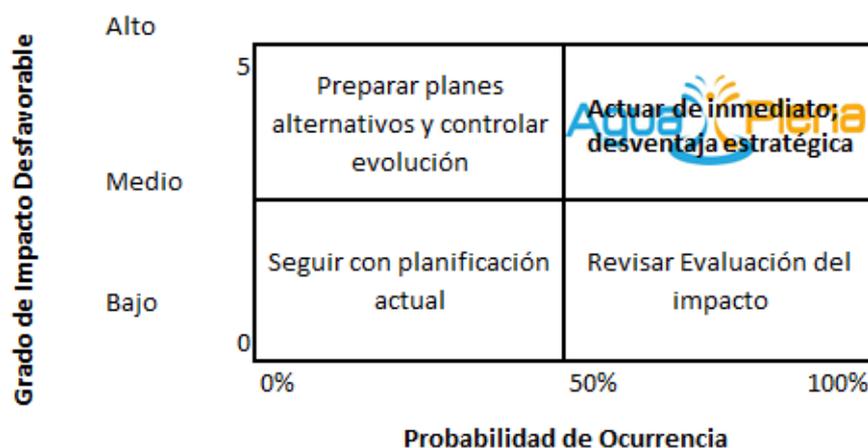
Matriz 8
Impacto Positivo



Fuente: elaboración propia.

Agua Plena debe actuar de inmediato, para ello debe aprovechar sus ventajas competitivas que la diferencian de la competencia, y generan mayor Ve.

Matriz 9
Impacto Negativo



Fuente: elaboración propia.

Agua Plena, al igual que con las oportunidades, debería actuar inmediatamente, ya que las variables externas son una desventaja estratégica, a la cual se debería enfrentar, minimizando el efecto de las amenazas.

3. Conclusiones

El segmento donde compite la empresa es atractivo, ya que posee más oportunidades que amenazas. Es importante destacar que tanto para las oportunidades como para las amenazas la empresa debe Actuar de Inmediato, aprovechando las distintas situaciones que presenta el entorno.

Capítulo VI

Formulación, implementación y control de la estrategia

Siguiendo la metodología de análisis planteado por Ocaña (2012), en esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro.

Esta fase mucho tiene que ver con las etapas de investigación realizadas anteriormente. Dicho esto, se procede teniendo en cuenta los supuestos y aclaraciones antes mencionados.

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

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

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

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

A. Formulación de la estrategia de negocios

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

Aunque no se puede afirmar que es la estrategia más importante, sí se puede decir que es la estrategia guía sobre las cuales se desarrollarán las otras.

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

1. Matriz de sensibilidad precio y sensibilidad a la diferenciación

Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva (o de negocios o genéricas) se detallan en la siguiente matriz. Esta matriz posee dos variables, que se refieren a:

- **SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIACIÓN.** Cualquier alteración en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará un incremento en la demanda.
- **SENSIBILIDAD AL PRECIO.** Cualquier variación en el precio del producto generará una variación en la demanda del producto.

Matriz 10

Sensibilidad al Precio	Alta	Estrategia de Precios	Combinación Marca/Precio 
	Baja	Negocio Estancado	Estrategia de Marca
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la diferenciación	

Fuente: elaboración propia.

Agua Plena debe seguir una estrategia tanto de marca como de precio. Esto se debe a que existe un mercado altamente sensible a la diferenciación y medianamente sensible al precio.

Teniendo en cuenta que los resultados de las matrices no deben ser absolutos, la empresa debe enfocar sus esfuerzo en la diferenciación de su servicio. Evitando tener el precio más bajo del mercado (a costa de poca diferenciación), debe reducir sus costos al máximo posible, sin dejar de diferenciarse, y sólo trasladar una parte (de los costos) a los precios. En conclusión la empresa debe generar valor por encima del promedio de mercado, conservando un precio razonable.

2. Matriz de línea de productos y número de segmentos

La siguiente matriz acompaña y complementa la anterior. Y permite al empresario definir con más precisión el o los segmentos metas. Las variables de esta matriz son:

- **LÍNEAS DE PRODUCTOS.** Son la cantidad de productos que comercializa una empresa, pudiendo ser una línea o más.

- CANTIDAD DE SEGMENTOS META. Es el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

Matriz 11

Línea de Productos	Varias	Marketing Diferenciado Especializado en Clientes	
	Una	Marketing Especializado o Enfocado	Marketing Diferenciado Especializado en Productos
		Uno	Varios

Número de Segmentos

Fuente: elaboración propia.

Se aconseja a la empresa seguir una estrategia de "marketing indiferenciado" para todo el mercado. Agua Plena debe cubrir, con una línea ancha y profunda (no solo ampliar la línea de ejercicios acuáticos, sino también ofrecer servicios complementarios fuera del agua), varios segmentos de mercado (Fitness, deporte -aprendizaje y competencia- y rehabilitación).

B. Formulación de la estrategia de posicionamiento competitivo

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

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Los movimientos o acciones que se desarrollan para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de defensa
- Estrategia de ataque

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación en el mercado dependen de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Volviendo a los resultados arrojados anteriormente en el presente trabajo:

- Alto Valor Empresario (VE=0,1963)
- Segmento Atractivo (más oportunidades que amenazas)

1. Matriz de la estrategia de posicionamiento competitivo

Matriz 12

	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresariales con dominio de FORTALEZAS	Estrategia de Ataque o Contraataque	Estrategia de Ataque
	Táctica Envolvente	Táctica de Varios Lados
Capacidades empresariales con dominio de DEBILIDADES	Estrategia de Defensas	Estrategia de Defensa
	Táctica de Flancos	Táctica de Retaguardia

Fuente: elaboración propia.

2. Estrategias de ataque (dominio de fortalezas sobre debilidades)

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

La empresa en cuestión debe aplicar una estrategia de ataque, para aumentar la participación de mercado a través del incremento del valor empresario, implica para el líder concentrarse en aquellas actividades de valor propias del proceso estratégico, sobre todo en las actividades internas, en el caso de Agua Plena.

Cabe destacar que la empresa no sólo debe enfocar sus esfuerzos en ganar participación dentro de su segmento de negocios, sino que debe tener en cuenta estrategias de crecimiento, que serán analizadas a continuación.

Acciones a realizar:

- Constante innovación en la prestación de servicio.
- Personal capacitado en la prestación de servicio y en la atención al cliente.
- Mantenimiento e innovación de las instalaciones.

- Realización de actividades complementarias.
- Estrategia de ataque con táctica envolvente.

Según Ocaña (2012), una empresa, como en el caso bajo análisis, que posea mayores fortalezas que debilidades debe atacar o contraatacar. Si el sector está dominado por oportunidades habrá empresas competidoras del sector y empresas que querrán ingresar debido a algún atractivo. Aquellas empresas que posean capacidades empresarias dominadas por fortalezas no dejarán escapar la oportunidad, ya sea para mantener su posición actual (contraatacar) o para aumentarla (atacar).

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

Agua plena debe utilizar una táctica envolvente para lograr abarcar grandes segmentos de clientes con una línea de servicios. Esto es, ofrecer una gran variedad de actividades acuáticas para una gran diversidad de clientes con distintas necesidades a satisfacer.

Gráfico 2
Estrategia de la Táctica Envolvente



Fuente: elaboración propia.

C. Formulación de la estrategia de crecimiento

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente, siguiendo el método de estudio planteado por Ocaña (2012), es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Las tres formas o caminos para crecer son:

- INTENSIVAS. Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- DIVERSIFICACIÓN. Desarrolladas y no desarrolladas.
- INTEGRACIÓN. Integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.

La Matriz de Ansoff o también llamada de Mercado/Producto, es una herramienta útil para la formulación de la estrategia de crecimiento. Esta propone:

Matriz 13

Productos	Nuevos	Desarrollo de Productos	
	Actuales	Penetración de Mercado	
		Actuales	Nuevos
		Clientes	

Fuente: elaboración propia.

Agua Plena aplicará estrategias de diversificación. Ya que la empresa tiene la posibilidad de ampliar su línea de servicios ofrecidos, enfocado en actividades acuáticas, a nuevos segmentos de clientes.

1. Estrategia de diversificación relacionada

Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocio.

El fundamento de este tipo de diversificación es claro:

- Producir sinergia entre las actividades o UEN relacionadas potenciando mercados desde el punto de vista de participación.
- Generar economías de escalas para reducir costos compartidos.
- Generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa.

Teniendo como fin último cumplir con la visión de la empresa.

"Ser un centro integral de salud, deporte y recreación, promoviendo el medio acuático"

2. ¿Qué estrategias de crecimiento elegir?

Cabe aclarar que las estrategias de crecimiento no son mutuamente excluyentes, es decir que pueden elegirse una, dos o más.

La elección de la estrategia de crecimiento, como cualquier tipo de elección que se ha realizado depende de la condiciones de la empresa y de las condiciones del sector. Teniendo en cuenta estas dos condiciones, Ocaña (2012) presenta cuatro alternativas de elección de crecimiento.

De acuerdo a la capacidad empresaria de Agua Plena (fuerte) y el atractivo del sector en el que compete (alto), se pueden seguir las estrategias (además de la descrita anteriormente, la cual el autor la destaca por su importancia) que se mencionan a continuación.

- Desarrollo de clientes
- Desarrollo de productos
- Penetración de mercados
- Diversificación relacionada
- Integración vertical

Matriz 14

Condición empresaria	Fuerte		Diversificación relacionada, Penetración de mercado, Integración vertical y Desarrollo de
	Débil		
		Bajo	Alto
		Atractivo del sector	

Fuente: elaboración propia.

D. Formulación de la estrategia organizacional

El criterio seguido por Ocaña (2012) para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio.

La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno
- Adquisición o absorción

- Alianzas o fusiones

El autor recomienda el "desarrollo interno" para la formulación de la "estrategia organizacional".

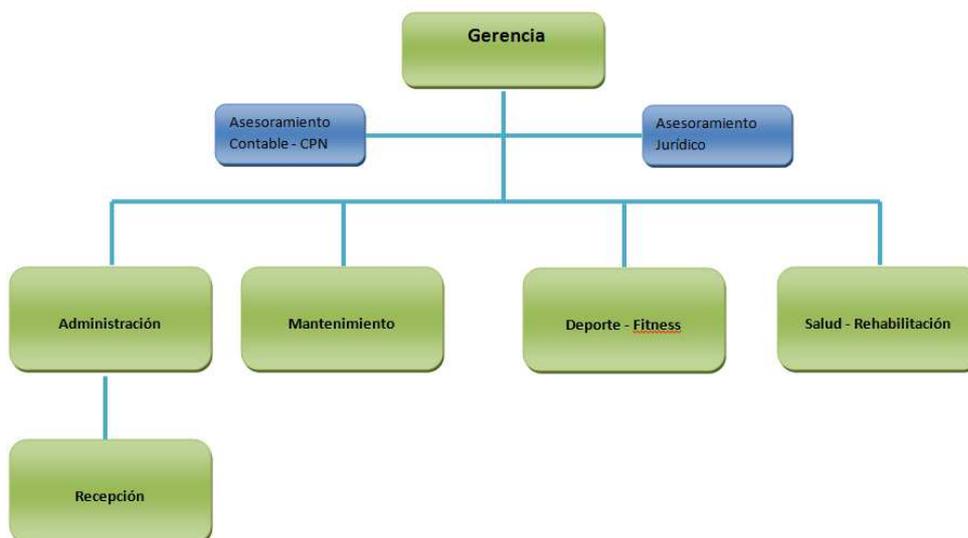
Esta forma de estrategia organizacional también puede ser conocida como reestructuración, downsizing o reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es enfocarse en negocios actuales. Aunque en el caso particular de Agua Plena, se sigue una estrategia de diversificación; esta es del tipo relacionada. No siendo necesario estrategias de "adquisiciones o alianzas".

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

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

A partir de lo mencionado anteriormente, se presenta un organigrama. Este es de tipo general, ya que abarca a toda la organización y demuestra las relaciones de jerarquía y la forma en que la empresa agrupa sus distintas unidades. (Franklin, 2004, p. 79/86.)

Organigrama 1



Fuente: elaboración propia.

La gerencia está compuesta por una sola persona, quién es la propietaria de la empresa. A partir de ésta se plantea que existan cuatro departamentos funcionales: administración,

mantenimiento, deporte-fitness y salud-rehabilitación. Cada departamento, posee un coordinador o referente de las actividades que realiza, y reporta directamente a la gerente. Cabe mencionar que se propone trabajar por "unidades estratégicas de negocios", en las cuáles cada coordinador se ocupe de controlar las clases planificadas y dictadas por cada profesional, como también de la ocupación y disponibilidad de los turnos de cada uno.

Cuando es apropiado, se hace uso de los servicios de asesoramientos contables y jurídicos.

A continuación se desarrolla una tabla, en la que se enuncia los diferentes procesos que realizan cada persona dentro de la organización.

Tabla 18
Puestos y procesos

Personas	Procesos
Profesores de Gimnasia	Planificación de la clase Recepción de los clientes Colaboración con el registro de asistencia y control de revisión médica Preparación de los elementos necesarios para la clase Desarrollo de la clase Cierre de la clase Colaboración en la retirada de los clientes Seguimiento del avance del grupo Colaboración en eventos de la empresa
Kinesiólogos	Diagnóstico de cada cliente Planificación de la terapia Colaboración con el registro de asistencia y control de revisión médica Preparación de los elementos necesarios para la terapia Desarrollo de la terapia Cierre de la terapia Colaboración con la retirada de los cliente Seguimiento de cada cliente en particular Colaboración en eventos de la empresa
Coordinador de maestranza	Limpieza de salones, baños, orillas de piletas y área de mantenimiento Mantenimiento del orden general Mantenimiento de la higiene y limpieza de los elementos con los que se trabaja Control y coordinación de la limpieza del agua
Asistente de limpieza de pileta	Limpieza del fondo Limpieza de la superficie Análisis de la clorificación y salinidad del agua Tratamiento químico del agua
Administración	Recepción de clientes Control de asistencias y revisión médica Registro, facturación y cobro de las cuotas mensuales Atención de nuevos clientes Cierre diario de caja Atención de llamados telefónicos Recepción y respuesta de mails y administración de redes sociales Control y mantenimiento de la limpieza de los pisos del salón

Fuente: elaboración propia.

E. Implementación y control de la estrategia

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

1. Implementación de la estrategia

Ya sean las estrategias competitivas, de posicionamiento, de crecimiento, organizacionales o funcionales, la organización toda se prepara para estar en condiciones de llevar adelante la estrategia a implementar:

- **LAS PERSONAS.** La implementación de la estrategia puede mantener el tipo de identidad actual, introducir ciertas modificaciones o, sencillamente, un nuevo tipo de identidad. La empresa debe comunicar de forma clara su misión, visión y objetivos. Planteándose como objetivo que los mismos sean conocidos por todas las personas que se relacionan con Agua Plena.
En los procesos se encuentran las fuentes de diferenciación del valor empresarial como ventaja competitiva. La implementación de una estrategia, cualquiera sea, demandará cambios. Es decir que implementación de estrategias y cambios en los procesos van juntos.
- **LOS RECURSOS.** La contabilidad de costos tradicional no es útil para medir el costo de un proceso de negocios. El ABC (Activity Based Cost, o Costo Basado en Actividades), es un indicador mucho más real de los costos insumidos por actividades de valor y, en conjunto, por el proceso de negocio.

2. Control de la estrategia implementada

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

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

- Establecimiento de objetivos y estándares.
- Creación de un sistema de medición y monitoreo.
- Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos.

- Evaluación de los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios.

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

- Control de mercado: precio de las acciones y rendimiento de la inversión (ROI).
- Control de rendimiento: metas divisionales, metas funcionales e individuales.
- Control burocrático: Procesos, métodos, procedimientos y reglas.
- Control organizacional: Valores, principios y socialización.

F. Conclusiones de la formulación, implementación y control de la estrategia

En primer lugar cabe mencionar, que a la hora de formular las estrategias las cuales el autor recomienda que Agua Plena siga, se tuvo en cuenta el análisis interno y entorno que rodea a la empresa. El primer análisis, destaca que la empresa posee un alto "valor empresario". Y en lo que respecta al análisis del entorno, se presenta un segmento de mercado en crecimiento y con grandes oportunidades para hacer negocios. Si bien esta situación planteada es óptima, la empresa debe prestar atención a las estrategias que se describirán a continuación para conservar su posición de mercado y poder incursionar en otros segmentos atractivos.

En cuanto a la estrategia competitiva, estrategia guía para la empresa, se debe seguir una estrategia de marca y de precio, haciendo fuerte hincapié en la diferenciación e identidad de la marca. En cuanto a la estrategia de precios, los mismos no deben estar muy por encima de los precios promedio de mercado. Si bien los clientes valoran fuertemente la diferenciación, el precio es una variable importante a la hora de contratar el servicio.

En la misma línea, se recomienda que la empresa ofrezca una amplia línea de servicios, relacionados con los ejercicios acuáticos y también servicios complementarios a los mismos; intentando llegar a todos los segmentos del mercado.

La empresa es líder en el segmento de piscinas en San Rafael. Conservar esta posición no es tarea fácil, la empresa debe adoptar "estrategias de ataque" con "tácticas envolventes" para mantener su posición en el mercado y poder afrontar actuales y potenciales competidores.

Luego de analizar la matriz de Ansoff, se concluye que la empresa debe "diversificar", es decir ampliar sus segmentos de mercado, ampliando su línea de servicios ofrecida. En concordancia con lo expuesto anteriormente, la empresa debe realizar una diversificación relacionada, es decir desarrollar nuevas actividades que generen sinergia entre sí.

Por último, en la estrategia organizacional, se plantea un organigrama sencillo, en el cuál la empresa debe organizar por "unidades estratégicas de negocios". En las cuales existan

coordinadores de cada UEN, que controlen y reporten a la gerencia la evolución de los servicios prestados en cada una.

Conclusiones

Luego de realizar las características generales de la empresa y realizar una breve descripción de las mismas, se estima el "valor empresario". Este se presenta con un valor alto, lo que significa ventaja competitiva de Agua Plena.

Para estimar el "valor empresario" se tuvieron en cuenta tres factores. En primer lugar el "factor de individuación", el cual denota una empresa con gran identidad. Por otro lado, el "factor de sofisticación" señala que la empresa genera algunas diferencias aceptables, sin aumentar del todo los costos; es decir manteniendo el "factor de optimización" controlado.

Luego del análisis interno realizado, se procedió a analizar el entorno. Este muestra grandes oportunidades, las que presentan un segmento con posibilidad de hacer negocios, siempre que se aprovechen las fortalezas de la empresa.

Una vez que la empresa interpretó sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas que ofrecía el entorno, debió determinar su posición competitiva en el segmento, mediante la utilización de matrices, resultó en un liderazgo en el sector.

Por último se debieron plantear las estrategias que la empresa debe seguir. En líneas generales en cuanto a las estrategias de negocio debe realizar una combinación de marca-precio. Con respecto a la estrategia de posicionamiento, debe seguir una estrategia de ataque con táctica envolvente. Finalmente en cuanto a la estrategia de crecimiento debe realizar, básicamente, una diversificación relacionada.

Bibliografía

- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios. Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Bussisness Review*, N° 2.
- Bustelo, Gastón (2014, 8 de febrero). Incertidumbre para 2014. *Los Andes*. Disponible en www.losandes.com.ar/notas/2014/2/9/incertidumbre-para-2014-766429.asp.
- Cámara argentina de natatorios*. Disponible en <http://www.caden.org.ar>.
- Cronista.com (2012, 12 de Julio). *Los gimnasios un negocio que se mantiene en buena forma*. Disponible en www.cronista.com/pyme/Los-gimnasios-un-negocio-que-se-mantiene-en-buena-forma-20120712-0002.html.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Mendoza (1997). *Ley N° 6457. Ley Provincial del Deporte Recreación*. Disponible en <http://www.tribunet.com.ar/tribunet/ley/6457.htm>.
- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Trad. Por Roxana M. Capmany De Frash. Buenos Aires: El Ateneo.
- Municipalidad de San Rafael. *Departamento de Bromatología e inspección general*. Disponible en http://www.sanrafael.gov.ar/sitiooficial/index.php?option=com_content&view=article&id=1337:departamento-de-bromatologia-e-inspeccion-general&catid=83:direccion-de-inspeccion-general&Itemid=49.
- Ocaña, H. (2012). *Dirección Estratégica de Negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- Wikipedia (2014). *Plan de negocio*. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio [Nov/14].

Anexos

Anexo I. Cuestionario para el diagnóstico de la identidad

Factores	No estoy de acuerdo (0)	Medianamente de acuerdo (0,25)	De acuerdo (0,80)	Muy de acuerdo (1)
1. La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)			X	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, se forman escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la Organización y sus objetivos?		X		
3. Existe fuerte interdependencia de la información y comunicación entre los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)		X		
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			
5. En la organización existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información, y comunicación sin lugar a dudas o confusiones.			X	
6. Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada			X	
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		X		
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		X		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa.			X	
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
13. Ídem para la cooperación entre los miembros.			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.			X	
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			X	
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			X	
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los			X	

Factores	No estoy de acuerdo (0)	Medianamente de acuerdo (0,25)	De acuerdo (0,80)	Muy de acuerdo (1)
miembros de la organización.				
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Ídem respecto de su transparencia empresarial.			X	
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).		X		
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				X
TOTAL	$2*0=0$	$5*0,25=1,25$	$14*0,8=11,2$	$6*1=6$

Tabulación	
Puntuación Total	18,45
Promedio Simple	0,6833
Visión: Simple	

Anexo II. Cuestionario para Diagnóstico de la Misión de la Organización

Contenido	NO (0)	0,20	0,80	SI (1)
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				X
2. ¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría?				X
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				X
4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?			X	
5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo más allá de la necesidad específica al momento de elegir los productos de la organización?				X
6. ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7. ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8. ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización de esta organización y no de otra?				X
9. ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			X	
10. ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
11. De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?				X
12. ¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
13. ¿Considera que el cliente elector de los servicios de la Institución posee la información necesaria sobre los servicios ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
14. ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15. ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
16. ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17. ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18. ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			X	
19. ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			X	
20. ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21. ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22. ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?			X	
23. Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es único independientemente de las especificidades de los clientes.		X		
24. ¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?			X	
25. ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
26. ¿Estaría en condiciones que existe una marca que identifica los productos de la organización?			X	

Contenido	NO (0)	0,20	0,80	SI (1)
27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	
28. Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				X
29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos/servicios brindados en término de resultados concretos?			X	
30. ¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			X	
31. ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32. ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			X	
33. ¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				X
34. ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?				X
35. ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			X	
36. ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		X		
37. ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
38. ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			X	
39. ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?			X	
40. ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son el negocio de la organización?				X
TOTAL	0*0	2*0,2	21*0,8	17*1

Tabulación	
Puntuación Total	18,45
Promedio Simple	0,6833
Misión: Abierta	

Anexo III. Cuestionario para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional

	Si	No
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?	X	
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		X
3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claro y explícitos?	X	
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?	X	
5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?		X
6. ¿Todas las áreas de la organización están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?		X
8. ¿En la Institución existe una actitud activa para identificar y actuar frente los cambios?	X	
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?	X	
11. ¿Frente al riesgo, la institución asume una actitud previsoras sin que esto obstruya las iniciativas decisionales?	X	
12. ¿En la institución el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
13. ¿La institución ha establecido mecanismos de observación y e identificación de cambios en los clientes?		X
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?	X	
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	
16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados- y mejorados si es el caso- periódicamente?		X
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar resultados?		X
18. ¿Para la institución es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?	X	
21. ¿La institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?	X	
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación vertical y transversales entre las áreas funcionales?	X	
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		X
24. ¿En la institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	X	
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que le corresponda?	X	
26. ¿Algunas tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa?	X	
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?	X	
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
29. ¿La optimización de resultado de las tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
30. En la institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?	X	
TOTAL	22	8

Tabulación	
Total "SI"	22
Cociente	0,733
Cultura: Anticipadora	

Anexo IV. Cuestionario para el Diagnóstico de la Estructura Organizacional

Factores	No (0)	0,20	(0,80)	Si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajos para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción/anticipación de cambios.		X		
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			X	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.		X		
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			X	
6. Cuando existen casos de conflictos interpersonales y/o funcionales, ¿existen mecanismos generacionales para el control y resolución satisfactoria de los mismos?	X			
7. En la organización existe la creencia de que los factores externos a ella son motivo suficiente para flexibilizar la estrategia y, consecuentemente, la estructura?			X	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales,			X	
9. En la institución no existe un reglamento -por ejemplo de personal- que atente contra el clima de trabajo				X
10. La Institución – a través de quien corresponda-observa sistemáticamente los cambios de los clientes			X	
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			X	
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				X
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	X			
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	
TOTAL	0*2	2*0,2	10*0,8	4*1

Tabulación	
Puntuación Total	9,4
Promedio Simple	0,688
Estructura: Flexible	

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, junio de 2015

Gonzalo José Llach

Reg. n° 26.221

