



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# Plan de negocios de un proyecto de refugio de alta montaña

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Jakobs, Alan

Reg.: 29143

Correo electrónico: [alanjakobs@gmail.com](mailto:alanjakobs@gmail.com)

PROFESOR TUTOR:

Contador Pott Godoy, Juan

MENDOZA 2022

## RESUMEN

Una de las principales actividades turísticas de Mendoza son las excursiones a Alta Montaña. Estas se realizan en la zona de Uspallata, Penitentes y Las Cuevas, localidades lejanas a la ciudad de Mendoza (cuatro horas de viaje aproximadamente). Es por esto, que se busca desarrollar una alternativa más cercana al núcleo hotelero de la ciudad. Por lo que el proyecto se realizará en el parque provincial Cordón del Plata, específicamente en el campamento Salto de Agua (4.200 msnm), Vallecitos. El ex centro de ski se encuentra a aproximadamente dos horas en auto desde la ciudad de Mendoza, allí se ubican una variedad de refugios de montaña a 2900 msnm. Desde allí se debe caminar por un sendero marcado hasta el lugar donde se colocaría el refugio.

Por otro lado, se buscará ofrecer a montañistas aficionados y expediciones guiadas por un profesional una experiencia alternativa a la clásica donde, en vez de acarrear carpas y elementos de cocina, se podrán hospedar en un refugio donde existirán cuchetas, calefacción a leña y se ofrecerán comidas caseras, entre otros servicios.

Por último, los montañistas profesionales podrán tener una opción de apoyo logístico así como también utilizar las instalaciones del refugio para descansar y realizar expediciones de manera más rápida y ligera.

### **Palabras clave**

Plan de negocios, inversión, investigación de mercado, turismo de alta montaña, cash flow.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
I - ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....	6
1. TURISMO EN CUYO.....	6
2. TURISMO EN VALLECITOS.....	8
3. DESARROLLO DEL PROYECTO .....	12
A. SEGMENTOS DE MERCADO .....	13
B. PROPUESTA DE VALOR.....	14
C. CANALES .....	15
D. RELACIONES CON CLIENTES .....	15
E. FUENTE DE INGRESOS.....	16
F. RECURSOS CLAVES.....	18
G. ACTIVIDADES CLAVES.....	19
H. ASOCIACIONES CLAVES .....	20
I. ESTRUCTURA DE COSTES.....	21
J. GRÁFICO CANVAS.....	22
II - ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	23
1. PERFIL DEL ESTRATEGA .....	24
2. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD EMPRESARIA .....	26
A. VISIÓN EMPRESARIA .....	27
B. MISIÓN DE NEGOCIOS.....	29
C. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	33
3. ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA.....	35
5. ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO.....	43
III - ANÁLISIS CONTEXTUAL.....	44

1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	44
4. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA .....	40
A. ANÁLISIS PORTER .....	47
B. ANÁLISIS FODA .....	51
C. ANÁLISIS CAME.....	55
IV - INVERSIÓN, COSTOS OPERATIVOS E INGRESOS.....	58
1. INVERSIÓN INICIAL .....	58
A. ESTRUCTURA .....	60
B. MOBILIARIO INTERIOR .....	60
C. MOBILIARIO EXTERIOR.....	62
D. OTROS COSTOS .....	63
2. COSTOS COMERCIALES.....	64
3. COSTOS OPERATIVOS .....	67
A. COSTOS FIJOS .....	67
B. COSTOS VARIABLES .....	70
4. INGRESOS .....	71
A. HOTELERÍA.....	71
B. GASTRONOMÍA .....	72
C. KIOSKO.....	72
V - RESULTADOS DEL PROYECTO .....	74
1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	74
2. FLUJO DE FONDOS ESTIMADO .....	77
3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	80
A. ESCENARIO PESIMISTA.....	80
B. ESCENARIO OPTIMISTA .....	83
4. FLUJO DE FONDOS ESPERADO.....	85
CONCLUSIONES .....	89

BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	93
1. ANEXO I.....	93
2. ANEXO II .....	115
3. ANEXO III .....	118
4. ANEXO IV .....	121
5. ANEXO V .....	123
6. ANEXO VI .....	125

## INTRODUCCIÓN

En la provincia de Mendoza, el turismo de alta montaña se concentra en localidades ubicadas sobre la ruta 7 en el tramo Mendoza - Chile. Estos destinos se encuentran a una distancia considerable desde la ciudad de Mendoza, sobre todo si se tiene en cuenta el estado actual de la ruta 7 en dicho tramo.

Es por esto, que se busca desarrollar una alternativa turística más cercana al núcleo hotelero de la ciudad. Esta investigación busca descubrir si la instalación de un refugio de alta montaña ubicado en Vallecitos, Mendoza será rentable y beneficiará al turismo provincial y municipal. Dicho proyecto se localizará específicamente en el actual campamento "Salto de Agua" ubicado a 4.200 msnm. Éste contará con camas, cocina, WiFi, calefacción, servicio de evacuación de desechos tóxicos, entre otros servicios.

El proyecto está apuntado no sólo a montañistas (nacionales e internacionales) que actualmente concurren a Vallecitos, sino también a crear un nuevo mercado de turistas que buscan una experiencia interactiva y que involucre un esfuerzo físico, ya que estos sólo tienen como opción el parque provincial Aconcagua, y en menor medida la localidad de Las Cuevas.

En el presente trabajo, se comenzará analizando el turismo actual a nivel tanto municipal, provincial y regional (Región de Cuyo), para luego explicar en detalle el proyecto en sí.

Luego se analizará la estrategia organizacional tentativa que poseerá el proyecto, realizando diversos cuestionarios al emprendedor. Así como también se desarrollarán las posibles ventajas competitivas con las que se contarán para poder hacer frente al resto del mercado.

Una vez realizado el análisis interno de la organización se procederá a realizar un análisis externo. En éste, se analizará el sector y sus posibles competidores, los clientes potenciales y los distribuidores, para finalmente aplicar herramientas como la matriz FODA, o los análisis de PORTER y CAME.

Posteriormente, se adentrará en el análisis económico definiendo los montos estimados requeridos para la inversión inicial, como para los posteriores costos operativos y de comercialización. También se estimarán los ingresos de los siguientes años para así poder realizar un flujo de fondos y finalmente decidir si el proyecto es rentable a nivel económico, social y medioambiental.

## I - ASPECTOS INTRODUCTORIOS

### 1. TURISMO EN CUYO

El turismo aventura, más específicamente el de montaña en Cuyo se centra en locaciones muy específicas. En la provincia de San Luis no hay oferta en lo que respecta a alta montaña, sin embargo, sí lo hay en senderismo y trekking, los cuales se pueden realizar en las sierras de Potrero de los Funes o Nogolí. En cambio, en la provincia de San Juan sí hay una gran oferta de alta montaña como son el Cordón de Ansilta, en la localidad de Barreal, y el famoso cerro Mercedario. Sin embargo, es el caso de ambas provincias que no poseen el reconocimiento internacional que tiene Mendoza, ya sea por ubicarse en ella el pico más alto de América (Cerro Aconcagua) o por ser una capital del vino reconocida mundialmente. En el ámbito nacional, se cree que a través de la publicidad se podría atraer turistas a Mendoza que usualmente visitan otras provincias de Cuyo.

Dentro de Mendoza existen dos grandes núcleos que concentran la mayoría de la oferta de turismo aventura. Al sur de la provincia, los departamentos de Malargüe y San Rafael poseen una gran variedad de actividades para todo el público. Las Leñas opera en invierno como uno de los mejores centros de esquí de Latinoamérica, y en verano San Rafael se caracteriza por los diques que posee alrededor de la ciudad atrayendo así a gran cantidad de turistas. También en ambos departamentos se practican actividades de turismo aventura como canopy, rafting, trekking, escalada en roca, entre otros. Estas localidades poseen la debilidad que los cordones montañosos no son de gran altitud, por ende, se imposibilita satisfacer los requerimientos de un tipo de público.

Por otro lado, en el centro – norte de la provincia de Mendoza, en los departamentos de Las Heras y Lujan de Cuyo, se concentra el otro gran núcleo en lo que respecta al turismo aventura. Estos destinos se ubican, principalmente a lo largo de las rutas 82 y 7, desde la localidad de Cacheuta hasta el pueblo fronterizo de Las Cuevas. Aquí también se ubica el reconocido internacionalmente Parque Provincial Aconcagua.



Ilustración 1: Localidades turísticas

Fuente: Plan de desarrollo turístico de la alta montaña de Mendoza. Erramuspe, 2018.

La provincia de Mendoza recibe anualmente a 3.3 millones de turistas aproximadamente, de los cuales 400 mil de ellos visitan la alta montaña mendocina. Interesa saber la media etaria de estos turistas ya que son los potenciales clientes del proyecto aquí desarrollado. En lo que respecta al turista internacional un 46,1 % tiene entre 30 y 44 años, y el mayor grupo de turistas nacionales se encuentra entre las edades de 14 a 29 con un 44,2 %. Sin embargo, esto se debe a que el 55% de los turistas que visitan Mendoza son familias, y otro 20 % son grupos de amigos, lo cual explica el alto porcentaje de gente joven que visita la provincia. (Erramuspe, 2018)

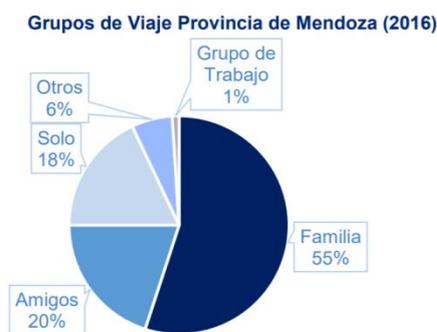


Gráfico 1: Tipos de grupos de turistas en Mendoza

Fuente: Plan de desarrollo turístico de la alta montaña de Mendoza. Erramuspe, 2018.

Es interesante analizar los meses de mayor caudal turístico de alta montaña. Las dos principales estaciones en las que se visita la provincia con este propósito son invierno (sólo el mes de julio) y verano (meses de enero y febrero). Sin embargo, en estos meses el turismo de alta montaña oscila entre un 9 y 19 %, en su mejor mes, sobre el total de turistas que visitan la provincia. Por otro lado 25 % de los turistas, visitan Mendoza para actividades de enoturismo y turismo rural, y otro 20%

con fines culturales, naturales o para visitar aguas termales. (Erramuspe, 2018). Teniendo en cuenta estos datos se observa una gran oportunidad de negocio a través de generar una mejor y más completa experiencia en alta montaña y promocionarla en los mercados claves.



Gráfico 2: Participación de turistas de alta montaña

Fuente: Plan de desarrollo turístico de la alta montaña de Mendoza. Erramuspe, 2018.

Sumado a esto se estima que para el 2030 el 57% del turismo aventura se realizará en economías emergentes lo que beneficiaría a Argentina y más específicamente a Mendoza, ya que hoy en día el país ya se encuentra en el top 10 de los destinos más visitados con este propósito por estudiantes y viajeros jóvenes (UNWTO, 2014).

Los turistas que buscan actividades interactivas como es el turismo aventura buscan lugares que son de difícil acceso o que no son popularmente conocidos (UNWTO, 2014). Siguiendo la línea de pensamiento que lleva UNWTO (United Nations World Travel Organization) el parque Aconcagua quedaría en principio descartado por los turistas internacionales que buscan lugares no masificados, es por esto por lo que se ve al Parque Provincial Cordón del Plata como un lugar ideal para desarrollar una oferta turística enfocada a la alta montaña y al turismo aventura.

## 2. TURISMO EN VALLECITOS

Vallecitos es un centro de actividades de montaña y nieve ubicado en el departamento de Lujan de Cuyo a 80 km. de la ciudad de Mendoza y a 2.9000 msnm (metros sobre el nivel del mar). Aquí funcionaba un centro de ski el cual se encuentra cerrado hace ya muchos años, sin embargo, todavía se pueden observar vestigios de éste como las telesillas, una cabaña que funcionaba como bar de altura y una hostería abandonada en la base del centro.

Hoy en día se encuentran operativos 4 refugios de montaña que funcionan durante todo el año, albergando turistas, montañistas y esquiadores de fondo (No utilizan telesillas). Estos refugios ofrecen una gran variedad de servicios como habitaciones compartidas, baños con agua caliente, cocinas y heladeras de uso común, WiFi, servicio de comidas, entre otros.

Vallecitos recibe visitantes durante todo el año. En los meses de verano miles de montañistas llegan al parque para intentar escalar alguno de sus muchos cerros, los cuales sirven de entrenamiento y aclimatación previa a intentar subir a la cumbre más alta de América, el cerro Aconcagua. A Vallecitos también se lo conoce como la escuela de montaña de Argentina, ya que gracias a sus cerros de gran altura (de 3.500 a 6.000 msnm), su fácil acceso, su proximidad a la ciudad, la gran disponibilidad de agua potable y la presencia de guardaparques quienes pueden auxiliar en caso de algún accidente, éste es visitado por montañistas tanto principiantes como experimentados para intentar escalar alguno de sus muchos picos.

Por otro lado, en invierno turistas y familias mendocinas en busca de nieve, viajan hasta Vallecitos como una excursión por el día. Muchos de estos visitan alguno de los refugios ubicados en la base del ex centro de ski para consumir desde un chocolate caliente hasta un almuerzo elaborado por los mismo refugieros. En invierno Vallecitos es también, aunque en menor medida, visitado por montañistas que intentan escalar cerros en condiciones invernales, las cuales abarcan temperaturas bajo cero, nieve, hielo, etc. También, dependiendo mucho de las nevadas, esquiadores visitan el parque para practicar su deporte. Estos no utilizan los medios de elevación (telesillas) ya que no se encuentran operativos. Para ganar altura y luego descender esquiando, estos deportistas pueden optar por subir caminando y luego ponerse los esquís, o bien utilizar las llamadas piel de foca para ascender. Las pieles de foca son telas que se colocan debajo de los esquís para así poder traccionar y tomar altura con los esquís puestos y que estos no se deslicen para abajo.

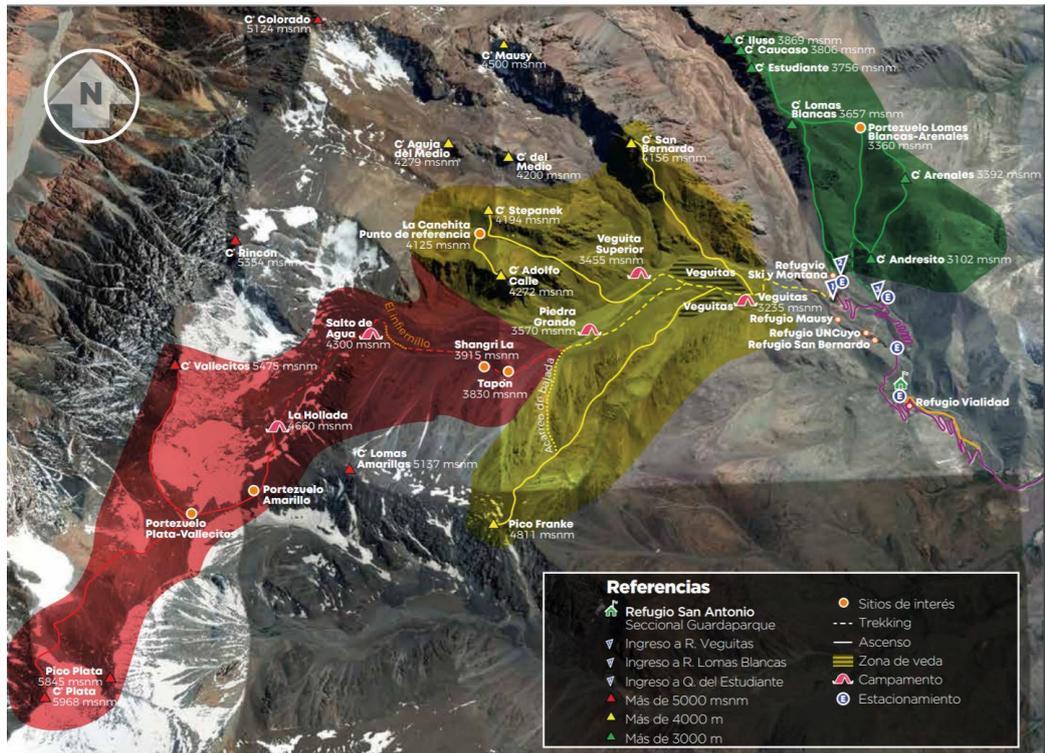


Ilustración 2: Mapa Vallecitos

Fuente: Vallecitos: Senderos y Circuitos - Secretaria de Ambiente y Ordenamiento Territorial

El Parque, como se ha comentado previamente, cuenta con una seccional de guardaparques, quienes se encuentran en el “Refugio San Antonio” ubicado en el camino de acceso a Vallecitos, tal como se puede observar en la Ilustración 2. En este punto, toda persona que visite el Parque debe llenar una planilla donde se dejan asentados los datos personales de los visitantes, la cantidad de días que se quedarán y su respectivo itinerario. Gracias a esto a través de la Dirección de Recursos Naturales se puede acceder a ciertas estadísticas que son de interés para este trabajo.

En la temporada 18 -19, la cual abarca desde el mes de mayo 2018 a abril 2019, se registraron 8608 visitantes. Sin embargo, según un relevamiento realizado por los mismos guardaparques se estableció que un 25% aproximadamente de los turistas y deportistas que visitan Vallecitos no se registran. Por lo que, la cifra real se eleva de 8608 a 10760 visitantes por año. Si esta cifra se la compara con los registros de las tres previas temporadas se puede observar un gran aumento de visitantes llegando a un promedio de 60% de crecimiento anual, lo que implicaría que es un destino en ascenso de popularidad y que cada vez más turistas y deportistas, tanto nacionales como internacionales, llegarán al Parque para disfrutar de todo lo que este tiene para ofrecer. (Mendoza, 2019)

Interesa también analizar ciertos datos provenientes de estos informes como son el caso de la media etaria de los visitantes, la cantidad de días que transcurren desde su arribo hasta que dejan el

parque, así como también su nacionalidad y sobre todo es de interés observar en cuáles campamentos pasan la noche estos visitantes. Estos datos se tomarán del informe realizado en 2019 para así obtener información más reciente y realista.

En lo respectivo al promedio de estadía se puede observar que en los meses de invierno esta es menor a la de verano, dos días contra tres. Sin embargo, si se toma en cuenta que para llegar a los campamentos de altura, Salto de Agua y La Hoyada (Véase Ilustración 1), se necesitan entre una y dos jornadas, este promedio, que abarca la estadía de todos los visitantes, no representaría la realidad del público de interés para este proyecto. Por otro lado, el promedio de edad es de 37 años lo cual es significativo ya que se puede inferir que la mayoría de los visitantes son trabajadores con un ingreso constante y no estudiantes. (Mendoza, 2019)

Cuando se analizan las nacionalidades de los visitantes se puede observar que la gran mayoría es de nacionalidad argentina (Ver Gráfico 1). Dentro de la Argentina la mayor cantidad de visitantes son locales, de Mendoza (Ver Gráfico 2), si bien en las últimas temporadas se ha podido observar cómo los turistas provenientes de Mendoza han disminuido y los del resto del país aumentado. En lo que respecta a los visitantes internacionales, Estados Unidos se ubica en primer lugar, seguido por Brasil y Francia. Analizando la información recabada por Parque Aconcagua y comparándola con las del Parque Cordón del Plata, se observa una correlatividad entre estos datos, ya que la mayoría de los montañistas que visitan ambos parques son de estas nacionalidades. (Erramuspe, 2018) (Mendoza, 2019)



*Gráfico 3: Nacionalidad de visitantes*

*Fuente: Estadística de ingresantes al Parque Provincial Cordón del Plata 2019*

## Porcentaje de...

■ LOCALES ■ OTRAS PROVINCIAS

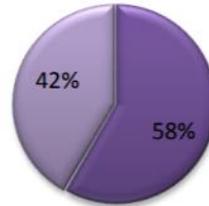


Gráfico 4: Procedencia de visitantes nacionales

Fuente: Estadística de ingresantes al Parque Provincial Cordón del Plata 2019

Cuando se analizan los campamentos visitados por los turistas, se debe prestar especial atención a los dos campamentos de mayor altura. Estos son a los que arriban los visitantes que serían el principal público objetivo del proyecto. Tal como se mencionó anteriormente estos campamentos son La Hoyada (4.600 msnm), Salto de Agua (4.200 msnm), La Canchita (4.000 msnm) y Piedra Grande (3.600 msnm). Estos reciben aproximadamente 3300 visitantes por año, siendo los meses de mayor caudal diciembre, enero y febrero. Esto equivale a un 52% de los visitantes del parque (Véase Gráfico 3). (Mendoza, 2019)

## Porcentaje de campamentos visitados

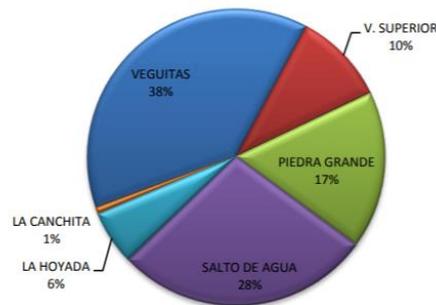


Gráfico 5: Campamentos visitados en 2019

Fuente: Estadística de ingresantes al Parque Provincial Cordón del Plata 2019

### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la creación, desarrollo y dirección de un refugio de alta montaña, con servicios básicos, a una altura de 4.200 msnm en el campamento Salto de Agua, ubicado en el Parque

provincial Cordón del Plata, Mendoza. El objetivo de esta investigación es determinar si dicho proyecto será rentable en el tiempo y justifica su inversión. Aquí se tiene en cuenta tanto la rentabilidad económica como así también la social y medioambiental.

Con el objetivo de adentrarnos en el proyecto, y su composición se utilizará el modelo CANVAS de Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves desarrollado en el libro Generación de modelos de negocios. El mismo consiste en 9 módulos básicos, los cuales analizan las distintas áreas de cualquier tipo de negocio. A continuación, se desarrollará cada módulo aplicado al proyecto para así poder tener una visión clara y completa del mismo.

#### A. SEGMENTOS DE MERCADO

Segmentar el mercado consiste en dividir a los clientes en diferentes grupos en base a una serie de factores de interés para la empresa. Estos factores difieren de una organización a otra, algunos ejemplos son variables demográficas, geográficas y socioeconómicas, comportamientos del consumidor, utilización del producto o servicio, estilo de vida del cliente, grado de fidelidad del cliente, necesidad del usuario, entre otras.

Para diferenciar un grupo de clientes de otros, estos deben diferir en una o más de las siguientes condiciones:

- Las necesidades de ellos requieren y justifican una oferta diferente para cada uno
- Se requieren diferentes canales de distribución para poder abordarlos
- Cada grupo requiere un tipo de relación diferente
- El índice de rentabilidad difiere entre los grupos
- Cada grupo está dispuesto a pagar por diferentes aspectos de la oferta

En caso contrario, los consumidores, pertenecerán al mismo grupo de clientes. (Osterwalder, 2011)

Es necesario aclarar que un producto o servicio puede ser dirigido a más de un segmento de clientes con leves modificaciones. Estas pueden ser tanto en el mismo, como en su canal de distribución, publicidad, etc.

En el caso de este proyecto se ha identificado más de un segmento, ya que para cumplir las necesidades y expectativas de estos se requieren leves modificaciones tanto en el servicio, como en el canal de distribución y la relación con el cliente. A continuación, se describen los 4 segmentos identificados para los cuales se apuntarán los esfuerzos de marketing del refugio de alta montaña.

1. Montañistas, Andinistas y Trail Runners<sup>1</sup>, extranjeros, que requieran de un servicio básico de logística para realizar expediciones de altura en el Cordón del Plata.
2. Turistas, nacionales y extranjeros, con poca experiencia de montaña que quieran realizar una expedición en alta montaña con comodidades básicas.
3. Montañistas, argentinos y mendocinos, de un nivel socioeconómico medio - alto. De ambos sexos y mayores de 35 años que deseen practicar montañismo sin resignar comodidad.
4. Personas que realizan trekking y/o que poseen un buen estado físico, que quieren iniciarse en alta montaña, pero no tienen los conocimientos ni el equipamiento, y, en caso de poseerlo, no lo pueden acarrear para realizar un campamento a 4.200 msnm.

## B. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es aquello que hace a una organización identificarse y diferenciarse de su competencia. Es en ella en la que los clientes y posibles consumidores notarán al momento de elegir una marca u otra. Esta propuesta debe ser pensada para el/los segmento/os de clientes definidos previamente, ya que es a ellos a los que estarán dirigidos los esfuerzos de marketing para que consuman el producto o servicio. Este valor que se ofrece puede ser tanto cuantitativo como cualitativo. Algunos ejemplos de los elementos que se tienen en cuenta en la creación de valor son: rendimiento, personalización, diseño, marca, precio, utilidad, entre otros.

Si bien como se mencionó anteriormente el proyecto estará apuntado a 4 segmentos diferentes de clientes, se realiza una sola propuesta de valor integral que se ofrecerá a todos ellos. Esta propuesta abarca los intereses de todos con el objetivo de que el cliente, llegado el momento, elija los servicios que mejor se acomoden a sus necesidades.

La propuesta de valor para el refugio es la siguiente:

- Brindar a los andinistas que visitan el Parque Provincial Cordón del Plata un lugar donde dormir, descansar y comer sin la necesidad de acarrear carpa y utensilios de cocina hasta el campamento Salto de Agua, ofreciendo paquetes de servicios, así como la posibilidad de contratarlos individualmente.
- Ser el nexo de comunicación entre andinistas y patrulla de rescate de la policía de Mendoza para agilizar los posibles rescates y dar seguridad a los clientes.

---

<sup>1</sup> Trail Runners: Corredores de Montaña

- Disminuir el impacto ambiental que generan los visitantes del parque.

### C. CANALES

Los canales consisten en cómo la organización dará a conocer sus productos y servicios, así como su propuesta de valor, a los segmentos identificados como clientes potenciales, para poder analizarla y probablemente compararla con la de la competencia. También, abarca el modo de ventas, así como la forma de distribución que se utilizará para hacer llegar los bienes y servicios desde la empresa al cliente. Por último, la organización deberá a través de estos canales ofrecer un servicio post venta.

Los canales pueden ser propios o de algún socio comercial. Entre los canales propios existen los directos, aquellos en los que el personal de la empresa se comunica con el cliente, y canales indirectos, donde existen intermediarios entre la empresa y el cliente. Lo ideal es una combinación de todos, para lograr un mayor alcance de la forma más rentable.

Como los servicios que se ofrecerán serán in situ, es decir en el lugar del refugio, las funciones que los canales deben cumplir son las de brindar información, dar la posibilidad de evaluar los servicios con otra alternativa y la de post venta. En menor medida los canales también deben dar la posibilidad de realizar reservas de camas, si bien esto también se podría hacer presencialmente una vez que se arrije al refugio. Por ende, los canales que se utilizarán son principalmente las redes sociales y una página web del refugio, a través de las cuales se brindará información, tarifas, se tomarán reservas y se podrá brindar atención post venta<sup>2</sup>.

Otro canal de suma importancia son las agencias de turismo receptivo de aventura ya que, el principal segmento de clientes son turistas extranjeros. Este sería un canal de un socio comercial indirecto. Otro canal de este tipo que se utilizará, son los guías de montaña, ya que ellos son quienes están en contacto directo con los visitantes del parque desde antes de que arriben a Mendoza.

Por último, como canal para brindar información se proveerá a los refugios de menor altura ubicados en el Cordón del Plata y locales de indumentaria de montaña con folletería para publicitar los servicios brindados.

### D. RELACIONES CON CLIENTES

---

<sup>2</sup> En este caso, esta atención se brindará luego de que el cliente deje el refugio y tenga alguna queja y/o sugerencia.

En el cuarto modulo del modelo de negocios se define cómo se espera que sea la interacción con los segmentos de clientes establecidos en el primer módulo. Esta relación puede verse modificada de un segmento a otro, ya que diferentes segmentos poseen diferentes necesidades, deseos y expectativas. Estas relaciones pueden ser personales, automatizadas o una combinación de ellas, pero siempre deben estar enfocadas en la captación de nuevos clientes, la fidelización de estos y la estimulación de ventas.

Dentro de una organización existen varias categorías de relaciones con los clientes, estas dependen del segmento al que se apunta el producto, así como también se debe tener en cuenta el tipo de negocio, sus costos y el capital disponible para invertir.

Como este proyecto se basa en realizar un refugio de alta montaña, donde los clientes estarán en contacto constante y usualmente por varios días tanto entre ellos como con los empleados, se cree que lo mejor es que haya una relación de asistencia personal cercana, con el objetivo de hacer sentir a los clientes cómodos y a gusto para que vuelvan a visitar el refugio. Esto también fomentará a que el cliente pueda sacarse todas las dudas acerca de su expedición y las medidas para tener en cuenta ya que los empleados deberán ser montañistas experimentados en la zona.

También, se necesita que, ya que los canales serán principalmente a través de redes sociales y una página web, la respuesta a consultas sea lo más rápido posible y de manera personal para darle confianza al cliente y que este decida visitar el refugio. Es por esto por lo que también se debe realizar un seguimiento, una vez que el huésped deja el refugio, para ver como estuvo su estadía, su expedición, y su vuelta a casa, para que en una futura visita al parque vuelva a elegir el refugio.

Por último, de manera innovadora se podrá crear una comunidad o grupo a través de las redes sociales, por ejemplo, Facebook, donde los clientes se unan y puedan compartir experiencias, conocimientos, relatos y problemas. El personal del refugio podrá comunicarse informalmente con los clientes para continuar creando una buena relación y así fidelizarlos.

#### E. FUENTE DE INGRESOS

Para calcular la fuente de ingresos de un proyecto primero uno se debe preguntar cuánto estará dispuesto a pagar el segmento de mercado interesado. Una vez investigado este punto se debe decidir por el formato de fijación de precio que utilizará la organización.

Estos ingresos derivan de dos tipos de fuentes. Puede ser a través de pagos puntuales de clientes por un bien o servicio brindado, o un ingreso recurrente realizado con pagos periódicos a cambio del suministro de un bien o servicio.

De estos dos tipos de fuentes de ingresos derivan varias formas de generar un flujo positivo en la caja. Algunos de estos consisten en la venta de un activo, una cuota por uso de un bien o servicio, cuotas de suscripción, alquileres o prestamos, entre otras.

Por último, para fijar estos precios se debe decidir qué mecanismo se utilizará. Si los precios serán fijos, es decir que estos son predefinidos en base a variables estáticas. Si bien se llaman fijos estos con el transcurso del tiempo suelen aumentar por variables macroeconómicas como la inflación. Sin embargo, en el día a día se mantienen estáticos. Por otro lado, se puede utilizar un mecanismo de fijación de precios dinámico, donde los precios cambian en función del mercado. Algunos ejemplos de este mecanismo son los precios fijados en base del inventario disponible, subastas, negociaciones, entre otros.

Los ingresos del refugio de alta montaña serán derivados de pagos puntuales de clientes que utilicen alguno de los servicios prestados por este. Es por esto por lo que la principal forma de generar ingresos será a través de “Cuota por uso”, es decir que se cobrará por el uso de las instalaciones. Sin embargo, también habrá ingresos secundarios que serán bajo el concepto de “Venta de activos”, como es el caso de la venta de comidas preparadas o de artículos del kiosko.

La fuente principal de ingresos será la del alquiler de camas, por lo que para este servicio se utilizará un mecanismo dinámico de fijación de precios como es el de la gestión de la rentabilidad. Este consiste en modificar el precio de acuerdo con la disponibilidad de camas y el momento de la compra, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la estructura. Sin embargo, otros servicios secundarios tendrán mecanismos de fijación fijos como son los de comidas preparadas, servicio de porteo<sup>3</sup>, internet, baños.

Todos estos servicios se podrán contratar individualmente, o en paquetes. Estos se realizarán para que los clientes contraten todo junto y así simplificarles la logística de la expedición.

La tarifa de estos servicios será en dólares, ya que se estima que el mayor caudal de gente será de nacionalidad extranjera. Sin embargo, como las dos nacionalidades que más visitan el parque son las argentinas y brasileras también se aceptaran pesos argentinos y reales. Es importante aclarar que

---

<sup>3</sup> Porteos: El porteo es realizado por una persona que se encarga de ayudar al montañista a realizar los traslados de equipo desde la base a los campamentos de altura, en este caso hasta el refugio.

como la mayor parte de los extranjeros utilizan en gran medida las tarjetas de débito y crédito, y no así el efectivo, se aceptará el pago con estas tarjetas, así como también a través de transferencia bancaria o Mercado Pago.

## F. RECURSOS CLAVES

Para poder crear y luego ofrecer la propuesta de valor desarrollada en el módulo dos, se debe contar con ciertos activos para que el modelo de negocios funcione. Estos recursos varían según el tipo de negocio que se posee, y pueden ser de diferentes tipos. Algunos de ellos son físicos, humanos, económicos o intelectuales.

- Recursos físicos: Aquí se incluyen los activos tangibles como son los edificios, maquinarias, vehículos, etc.

En el caso del refugio de alta montaña, para fabricar la estructura edilicia se reutilizarán containers. En este momento de planificación se estiman que serán 3 containers (dependiendo del tamaño), si bien podrían instalarse en diferentes etapas del proyecto. Otro recurso físico de importancia es todo el mobiliario que se utilizará. Esto incluye desde camas y cocina, instalaciones eléctricas (paneles solares) y de gas (garrafas) hasta utensilios de cocina.

También es importante considerar que se deberán utilizar mulas para el transporte de mercadería desde el estacionamiento del ex centro de ski hasta el refugio. Estas se podrán comprar o bien alquilar a puesteros<sup>4</sup> que vivan por la zona.

- Recursos intelectuales: Estos recursos abarcan las patentes, marcas, base de datos, entre otros.

A este tipo de recurso no se le dará mucho tratamiento ya que no toma gran importancia en el proyecto aquí presente.

- Recursos humanos: Todo tipo de organización necesita en mayor o menor medida de este tipo de recurso. Cuando se considera este, se tiene en cuenta el know how<sup>5</sup> que las personas acarrean.

---

<sup>4</sup> Puestero: Personas que viven en la montaña y que se dedican a la ganadería o al trabajo del suelo de donde viven.

<sup>5</sup> Know how: Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

Recursos humanos se necesitarán para manejar y atender el refugio. Para realizar estas tareas no se necesita gran cantidad de capacitación ni habilidades, si bien sería ideal que tenga conocimientos y experiencia en las montañas de la zona para así poder orientar y ayudar a los clientes. Por otro lado, también se necesitarán porters para poder ofrecer el servicio de porteo. Estos pueden trabajar en relación de dependencia con el refugio, pero se cree que para las primeras etapas del proyecto será conveniente que sean tercerizados.

- Recursos económicos: Depende del modelo de negocio la cantidad de recursos económicos necesarios, si bien para cualquier emprendimiento son necesarios.

Se estima que para este proyecto se necesitará una gran inversión inicial pero que luego el caudal requerido disminuirá sustancialmente. Para la inversión inicial se utilizara capital propio.

#### G. ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe desarrollar cada negocio para ofrecer valor al segmento elegido, y así poder generar ingresos. Estas acciones varían de un negocio a otro y de una industria a otra.

Existen tres tipos básicos de actividades claves de las cuales cada organización se enfocará más en una que en otra, sin dejar por completo de lado a alguna. La primera categoría es la de producción, donde se fabrican y entregan productos. Este tipo de empresa puede enfocarse en distinguirse por la cantidad vendida o por la calidad.

La categoría de red consiste en una plataforma que actúa como recurso clave de la organización y donde todas las actividades se realizan a través de esta plataforma. Así, la gestión de servicios, la promoción, entre otras actividades se realizan en la plataforma.

Por último, la resolución de problemas busca soluciones a inconvenientes o dificultades que tengan sus clientes. Esta categoría comprende las actividades claves del refugio de alta montaña, ya que con este proyecto se busca simplificar las expediciones de montañistas y turistas.

La actividad clave del proyecto será la de proveer un refugio, una cama, un lugar seguro y acogedor a los cansados visitantes del parque que arriben al campamento de Salto de Agua. Esta actividad clave estará complementada con otras actividades de valor como son las del servicio de porteo, la posibilidad de comprar comidas preparadas, o la del servicio de evacuación de desechos tóxicos.

## H. ASOCIACIONES CLAVES

En este módulo se busca describir a los proveedores, las asociaciones y distribuidores con los cuales se relacionará la organización. Se puede distinguir entre cuatro tipos de asociaciones. Las realizadas entre empresas no competidoras, entre empresas competidoras (coopetición), Joint Ventures<sup>6</sup> y por último las relaciones entre los clientes y proveedores para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Una organización puede tener distintos motivos para realizar alguna de estas asociaciones, estas razones se pueden agrupar en tres grandes grupos. Optimización y economías de escala, donde las empresas se asocian con el principal objetivo de reducir costos. Reducción de riesgos e incertidumbre, en este caso las organizaciones se asocian cuando se está realizando una investigación que conlleva un gran riesgo. Este tipo de asociación es usual entre empresas competidoras. Por último, es posible asociarse para la compra de recursos y actividades, y así estas organizaciones pueden enfocarse en las actividades generadoras de mayor valor y tercerizar otras. Otro objetivo de este tipo de asociación es el de acceder a nuevos clientes.

Si bien Vallecitos es un parque provincial, este está sobre tierras privadas, es por esto por lo que la primera asociación que se debe establecer será con el propietario y proveedor de las tierras, así como con la Secretaría de ambiente y ordenamiento territorial de Mendoza, la cual es la encargada de los parques provinciales.

Con el objetivo de disminuir el impacto ambiental se tomará como una asociación clave al equipo de guardaparques de Vallecitos. Y para poder impactar positivamente en la sociedad se establecerá una asociación con la patrulla de rescate de la policía de Mendoza, la cual podrá utilizar como base de operación para rescates, al refugio, como también podrán guardar el equipo necesario para este tipo de operaciones.

El servicio de porteo, tanto de cargas chicas (hasta 20 kg.) como grandes (de 21 a 60 kg.), en un principio se tercerizará, con la posibilidad de en un futuro adquirir mulas propias y contratar personal destinado a esta tarea. Es por esto por lo que se consideran como relaciones claves a la asociación de porteadores del Cordón del Plata y al refugio Ski y Montaña, el cual posee mulas y ofrece este tipo de servicio.

---

<sup>6</sup> Joint Ventures: Asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tasas acordadas, con el objetivo de crear un nuevo negocio.

Otro servicio que se tercerizará será el del transporte desde Mendoza hasta la base del parque, donde se ubican los refugios de menor altitud. Es por esto por lo que las empresas como Peter Transfer, que realiza traslados desde Potrerillos a Vallecitos, y remises privados como Giménez Traslados serán asociaciones clave para este proyecto.

También se realizarán asociaciones con empresas de turismo aventura, con AAGPM (Asociación Argentina de Guías Profesionales de Montaña), con AAGM (Asociación Argentina de Guías de Montaña) y con EPGAMT (Escuela Provincial de Guías de Alta Montaña y Trekking) con el objetivo de acceder a un mayor número de clientes y poder ofrecer los servicios del refugio a través de ellos. También se deberán realizar asociaciones con guías de alta montaña extranjeros para acceder a este segmento de clientes.

Por último, se realizará asociaciones de cooperación con los refugios de vallecitos ubicados en la base del parque. El objetivo de esta asociación es poder ofrecer paquetes turísticos completos, donde los clientes utilizan estos refugios a 2900 msnm y luego el refugio de alta montaña ubicado a 4200 msnm.

## I. ESTRUCTURA DE COSTES

En el último módulo del modelo Canvas, se analizan los importes económicos que involucran tanto la puesta en marcha o inversión inicial del proyecto como los operativos una vez que la organización esté en funcionamiento.

Las organizaciones al momento de definir su estrategia pueden optar por enfocar sus esfuerzos en reducir al máximo sus costos y así diferenciarse por los bajos precios, o bien aumentar el valor percibido por sus clientes sobre sus productos y servicios, dejando un poco de lado los costos, y así diferenciarse a través de esta cualidad.

Dentro de los costos se pueden diferenciar los fijos y variables. Los costos fijos son aquellos en los que se incurren periódicamente sin importar el nivel de actividad. En cambio, en los variables el monto a pagar depende del movimiento operativo de la organización.

En este momento no se adentrará mucho en el análisis de los costos ya que en el capítulo IV se realizará una investigación detallada de los mismos. Sin embargo, con el objetivo de dar un panorama general del proyecto se nombra las principales actividades generadoras de costos.

Este proyecto requerirá una gran inversión inicial para poder adquirir los recursos clave para la operación de este. Una vez que el refugio esté operativo, se intentarán reducir al mínimo los costos

fijos ya que los ingresos de éste dependerán totalmente del caudal de visitantes del parque. Algunos de los costos fijos que se tendrán que considerar son los de pagos de impuestos y servicios como son internet y el sueldo del personal, el cual será contratado bajo la modalidad de trabajador eventual<sup>7</sup>.

Por otro lado, los costos variables involucrarán aquellos relacionados con los servicios de mulas, comida, insumos varios, entre otros.

## J. GRÁFICO CANVAS

A modo de resumen se presenta toda la información correspondiente al proyecto en el lienzo que nos proporciona el modelo.

<p><b>Asociaciones clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario de las tierras.</li> <li>• Secretaría de ambiente y ordenamiento territorial de Mendoza.</li> <li>• Refugio Ski y Montaña (Mulas).</li> <li>• Asociación de porteadores del Cordón del Plata.</li> <li>• Guardaparques.</li> <li>• Patrulla de rescate.</li> <li>• Guías de Montaña extranjeros.</li> <li>• Empresas de turismo aventura.</li> <li>• EPGAMT.</li> <li>• AAGM.</li> <li>• AAGPM.</li> <li>• Peter transfer.</li> <li>• Gonzalo Giménez Traslados.</li> <li>• Refugios de Vallecitos.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento en alta montaña.</li> <li>• Comidas calientes</li> <li>• Derecho a cocina.</li> <li>• Servicio de porteo.</li> <li>• Servicio de evacuación de desechos tóxicos.</li> <li>• Internet.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a los andinistas que visitan el parque provincial Cordón del plata un lugar donde dormir, descansar y cocinar sin la necesidad de acarrear carpa y utensilios de cocina hasta el campamento Salto de Agua. Ofreciendo paquetes de servicios así como la posibilidad de contratarlos individualmente.</li> <li>• Ser el nexo de comunicación entre andinistas y patrulla de rescate para agilizar los mismos y dar seguridad a los clientes.</li> <li>• Disminuir el impacto ambiental que generan los visitantes del parque.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida respuesta a consultas.</li> <li>• Atención personalizada.</li> <li>• Seguimiento durante la expedición.</li> <li>• Servicio post venta.</li> <li>• Comunidad de clientes.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montañistas, Andinistas y Trail Runners, extranjeros, que requieran de un servicio básico de logística para realizar expediciones de altura en el cordón del Plata.</li> <li>• Turistas, nacionales y extranjeros, con poca experiencia de montaña que quieran realizar una expedición en alta montaña con comodidades básicas.</li> <li>• Montañistas, argentinos y mendocinos, de un nivel socioeconómico medio - alto. De ambos sexos y mayores de 35 años que deseen practicar montañismo sin resignar comodidad.</li> <li>• Personas que realizan trekking y/o que poseen un buen estado físico, que quieren iniciarse en alta montaña pero no tienen los conocimientos, el equipamiento ni lo pueden acarrear para realizar u campamento a 4.200 msnm.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial.</li> <li>• Costos fijos: Impuestos, internet.</li> <li>• Costos variables: Mulas, comida, eliminación de desechos tóxicos, sueldos.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes: Alojamiento, comidas, derecho a cocina, internet, porteos, servicios de baños.</li> <li>• Se podrán contratar los servicios en paquetes así como también individualmente.</li> <li>• Medios de pago: Efectivo (Pesos argentinos, dólares y reales), tarjetas de débito y crédito, mercado pago, transferencia bancaria.</li> </ul>		

Ilustración 3: Modelo Canvas aplicado al proyecto

Fuente: Lienzo: Osterwalder, 2011; Información: Elaboración propia.

<sup>7</sup> El contrato de trabajo eventual puede definirse como aquel celebrado por un tiempo determinado pero incierto, pues la finalización de esta modalidad contractual no está fijada en una determinada fecha, sino que su extinción depende de una condición. (SAINI, 2020)

## II - ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

En esta parte del trabajo se analizará el valor empresario que poseerá el refugio de alta montaña. Este valor sirve para distinguir a una empresa de otra. Tanto en este capítulo como en el siguiente se analizará al proyecto desde el modelo Ocaña (2016), ya que se ajusta mejor a las necesidades que poseen el emprendedor y el proyecto.

Este valor empresario ( $V_e$ ) responde a la siguiente ecuación:

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

Donde  $F_i$  es el factor de individuación, el cual es un elemento que busca cuantificar la identidad de la empresa. Esta se define como los atributos, elementos o cualidades que hacen única a la organización en comparación con otras. La identidad está compuesta a su vez por cuatro elementos, visión, misión, cultura y estructura organizacional. Es necesario definir cada uno de estos elementos para así poder estimar el factor de individuación

El factor de sofisticación ( $F_s$ ) es por el cual se estiman las diferencias ya sea actuales o potenciales que posee una organización para contribuir al valor empresarial. Estas diferencias se analizan a través de cuatro impulsores que deben ser analizados individualmente para cada área de la organización. Estos impulsores son innovación, mejoras, coordinación y adaptación.

Por último, el factor de optimización ( $F_o$ ) es aquel que mide la eficiencia en el uso de recursos de la empresa. Esto se realiza a través de un análisis de costos donde se analiza para cada área de la organización la eficiencia en los costos estructurales y ejecucionales. El primero involucra a los recursos de la organización mientras que el segundo a las personas y procesos utilizados por ésta.

Previo a este análisis se debe considerar a la persona que le da vida a cualquier organización, el estratega. Éste será el que ideará y pondrá en práctica las estrategias de la empresa, por eso se hace esencial analizarlo y observar cómo interactúa con la realidad.

A continuación, se procederá con el análisis, primero del estratega para luego avanzar al análisis del valor empresario. Todos estos valores no serán 100% representativos de la realidad ya que al éste ser un proyecto y no una empresa en pleno funcionamiento, algunas afirmaciones por parte del estratega se consideran proyecciones de cómo funcionará el negocio una vez que esté operativo.

## 1. PERFIL DEL ESTRATEGA

El estratega como se definió anteriormente es aquel que toma las decisión en la organización. Éste debe observar su entorno y analizar cómo repercute en la empresa, así como también las variables internas. Esta información debe ser ordenada y procesada para transformarla en una herramienta en la toma de decisiones.

Este estratega se desenvuelve en una realidad diferente a la de otros. Es por esto que se busca definir la manera en que este empresario observa y analiza su realidad, para comprender cómo toma las decisiones estratégicas de la empresa y cómo las lleva a la práctica.

Para esto se deben realizar ocho cuestionarios al estratega. Estos involucran ocho diferentes sistemas de la realidad que servirán para analizar las decisiones del empresario. Estos cuestionarios servirán para medir las fortalezas y debilidades que se posean en cada sistema. Para estimar el resultado se miden las variables a través de una escala, en la cual se establece que si el valor obtenido en un sistema es menor o igual a treinta (30) este es una debilidad. Por el contrario, si el valor obtenido es mayor a treinta puntos, se está en presencia de una fortaleza. Una vez que se obtienen los resultados individuales de los sistemas, se puede obtener el resultado total de los cuestionarios, el cual va a determinar las cualidades del empresario, y estas se miden en la siguiente escala:

- 01 a 59 puntos: Replantear debilidades
- 60 a 159 puntos: Regular
- 160 a 199 puntos: Bueno
- 200 a 299 puntos: Muy bueno
- 300 a 360 puntos: Excelente

Los cuestionarios fueron respondidos por el estratega en el mes de agosto de 2020. El mismo fue respondido en la casa del estratega y se adjuntan las respuestas en el Anexo I.

Según la escala previa, desarrollada por Ocaña (2016), el cuestionario arrojó que las cualidades del estratega son muy buenas ya que el resultado total de los cuestionarios fue de 234 puntos. Sin embargo, es de importancia destacar que en cuatro sistemas se obtuvieron puntajes que están en el límite de ser una debilidad y en otros dos sistemas se observaron debilidades. A continuación, se precederá a analizar cada sistema en particular

- Persona, sujeto, individuo y la realidad: Este sistema fue uno de los cuales se obtuvo un puntaje en el límite entre ser una debilidad y una fortaleza, ya que se obtuvieron

29 puntos. Es por esto que el estratega debe mejorar esta cualidad para así poder entender la realidad como subjetiva, y poder identificarse a través de su identidad.

- Realidad externa e interna de la organización: Aquí también se obtuvo un puntaje de 29. Algunas actividades para mejorar con respecto a este sistema yacen en la formalización. Algunas de las acciones a mejorar son la evaluación de las variables del entorno que afectan a la organización. Así como también las reuniones de equipo para formular planes futuros.
- Sistema de percepción: En este sistema se obtuvo un de los puntajes más bajos (26 puntos), estableciendo que se presenta aquí una debilidad. Esto puede deberse a que el estratega sostiene que las ideas sobre la realidad pueden ser engañosas y que no dependen del observador y de su percepción. También afecta de forma negativa que éste siente que cuando se intenta comunicar una idea no siempre se logra con eficacia. Y por último, al estratega pareciera costarle observar las relaciones entre las partes de un todo.
- Sistema de aprendizaje: En este sistema se presenta la primera fortaleza del estratega obtenido 33 puntos. Esto se debe a que el estratega le otorga gran importancia a la educación y los conocimientos formales, sin dejar de lado la experiencia. Se cree que para el éxito de una organización debe haber una combinación de estas dos habilidades.
- Sistema de información: Este sistema presenta la mayor debilidad por parte del estratega, presentado 24 puntos. Esta gran debilidad se debe principalmente a que el estratega no cuenta con una manera formalizada y sistemática de captar, procesar y comunicar la información pertinente a la organización. Esto sumado a que no se poseen mecanismos para corroborar que la información le llega y es comprendida por los empleados hace que el sistema de información se presenta como una debilidad.
- Sistema de conocimiento: Este sistema es el segundo que se presenta como una fortaleza para el estratega (33 puntos). Debido a que el estratega se ha capacitado ampliamente en el ámbito de la administración de empresas (Estudiante avanzado de la carrera de Lic. en Administración) y que a su vez se ha capacitado y posee experiencia propia en montañismo, el sistema de conocimiento es una fortaleza para éste. También ayuda a ser una fortaleza el hecho que el estratega busca capacitarse constantemente y cree que lo debe seguir haciendo toda la vida.

- Distribución del conocimiento: En este sistema se obtuvieron 30 puntos, lo que quiere decir que se encuentra en el límite de considerarse una fortaleza. Las actividades que se deberían reforzar para mejorar el desempeño del estratega en este sistema son la formalización y sistematización de la distribución de información, así como también la del control de que la información haya sido recibida, entendida, discutida y aplicada por los miembros de la organización.
- Evaluación de las acciones aplicadas: El último sistema también se presenta en el límite de ser una fortaleza (30 puntos). Como se ha observado anteriormente una de las debilidades recurrentes en el estratega es la falta de formalización y control que éste posee sobre los integrantes de la organización y sobre esta misma. En este caso se repite esta debilidad, por lo que se establece que el estratega debería mejorar su sistema de control de las estrategias aplicadas para transformar este sistema en una fortaleza.

A		B		C		D		E		F		G		H	
A1	2	B1	3	C1	3	D1	4	E1	2	F1	3	G1	3	H1	2
A2	3	B2	2	C2	3	D2	1	E2	3	F2	3	G2	2	H2	3
A3	3	B3	3	C3	1	D3	3	E3	3	F3	3	G3	1	H3	3
A4	3	B4	3	C4	2	D4	3	E4	2	F4	3	G4	2	H4	4
A5	4	B5	3	C5	3	D5	3	E5	3	F5	4	G5	2	H5	3
A6	4	B6	4	C6	1	D6	4	E6	1	F6	3	G6	4	H6	3
A7	3	B7	3	C7	3	D7	3	E7	2	F7	4	G7	4	H7	2
A8	2	B8	2	C8	2	D8	4	E8	2	F8	3	G8	4	H8	4
A9	1	B9	3	C9	4	D9	4	E9	3	F9	3	G9	4	H9	3
A10	4	B10	3	C10	4	D10	4	E10	3	F10	4	G10	4	H10	3
Total	<b>29</b>	Total	<b>29</b>	Total	<b>26</b>	Total	<b>33</b>	Total	<b>24</b>	Total	<b>33</b>	Total	<b>30</b>	Total	<b>30</b>
Total Cuestionarios															<b>234</b>

*Tabla 1: Tabulación del perfil del estratega*

*Fuente: Elaboración Propia*

## 2. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD EMPRESARIA

La identidad empresarial es el conjunto características/cualidades/atributos que hacen a una organización sólo igual a sí misma. La generación de esta identidad comienza con el desarrollo de la

visión empresarial, la cual es generada por el estratega/emprendedor. Éste plasma su mirada de la realidad definiendo la visión.

El objetivo de desarrollar esta identidad es poder lograr una ventaja competitiva sostenible, por la cual los productos y servicios de la organización se diferencien de la competencia a través de sus atributos inimitables.

La identidad de la empresa, como se mencionó anteriormente, se representa a través del factor de individuación (Fi), este es calculado a partir del diagnóstico de los cuatro elementos que componen la identidad de cualquier organización, y estos son:

- Visión empresarial
- Misión de negocios
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional

Para cuantificar los cuatro elementos se realiza un cuestionario por elemento al estratega. Cada cuestionario puede arrojar un valor entre cero y uno, considerándose este último como el ideal de toda organización. Si el valor arrojado por el cuestionario se encuentra comprendido entre 0 y 0.50 se considerará este elemento como una debilidad. Si por el contrario el valor es superior a 0.50 se estará frente a una fortaleza.

Tal como se mencionó anteriormente, al realizar este análisis a un proyecto de negocios, donde la empresa no se encuentra operativa aún, algunas preguntas se han contestado en base a cómo se cree que se trabajará en un futuro. Por lo que los resultados pueden no ser 100% representativos de la realidad en un futuro donde la organización esté en marcha.

Los cuestionarios fueron respondidos por el estratega en el mes de agosto de 2020. El mismo fue respondido en la casa del estratega y se adjuntan las respuestas en los Anexos II al V.

#### A. VISIÓN EMPRESARIA

La visión empresarial es definida por el estratega, en ella busca marcar el rumbo a largo plazo que pretende que su organización siga. El emprendedor no sólo debe definirla pensando en las futuras necesidades de los clientes y tecnologías, entre otros factores, sino que deberá saber cómo comunicarla al resto de la empresa así como a todas las partes interesadas.

Para cuantificar la visión se ha respondido un cuestionario (Véase Anexo II), la escala para tipificar el resultado es la siguiente:

- Visión difusa: 0 a 0,40 puntos.
- Visión compleja: 0,41 a 0,60 puntos.
- Visión simple: 0,61 a 0,80 puntos.
- Identidad concentrada: 0,81 a 1 puntos.

El cuestionario arrojó un valor de 0.73 puntos. Esto quiere decir que el estratega ha formado una visión empresarial simple. Esto quiere decir que si bien existen pocos factores que determinan la visión, estos son sólidos, homogéneos, coherentes y cuando son explicitados son aprehendidos rápidamente por el resto de la organización. Este tipo de visión usualmente no requiere un gran análisis ya que sus preceptos no dejan lugar a dudas.

Diagnóstico de la visión empresarial	
Preguntas	Respuestas
1	0.8
2	0.8
3	1
4	0.25
5	0.8
6	0.25
7	0.8
8	0.25
9	1
10	0.8
11	0.8
12	1
13	1
14	0.8
15	0.25
16	0.8
17	1

18	0.8
19	1
20	1
21	0.8
22	0.8
23	0.8
24	1
25	0.8
26	0.25
27	0
Promedio	0.73

*Tabla 2: Tabulación visión empresaria*

*Fuente: Elaboración Propia*

## B. MISIÓN DE NEGOCIOS

La misión de negocios de una empresa es la razón de ser, son las actividades necesarias para que los negocios que desarrolla la organización sean exitosos. A través de ella se debe buscar definir el cliente, el producto, así como también otros factores como lo son el ámbito geográfico, la competencia y la ventaja competitiva.

La escala numérica a través de la cual se cuantifica e identifica la misión de la organización es la siguiente:

- Misión cerrada: 0 a 0,40 puntos.
- Misión inestable: 0,41 a 0,60 puntos.
- Misión rígida: 0,61 a 0,80 puntos.
- Misión abierta: 0,81 a 1 puntos.

La tabulación del cuestionario (Anexo III) arrojó un valor de 0.625 puntos, esto quiere decir que se está en presencia de una misión rígida. Este tipo de misión se caracteriza por una gran orientación al producto. Si bien esto es típico de empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, aquí al obtener un puntaje tan bajo y cercano a la misión inestable (orientación al cliente), se podría decir que la especialización en producto no es tan absoluta como en otras organizaciones con este tipo de misión. Este fenómeno de orientación al producto ocurre ya que al

refugio encontrarse en una zona con poco acceso a recursos, éste se encuentra limitado en la cantidad de servicios personalizados que puede ofrecer.

Diagnóstico de la misión de negocios	
Preguntas	Respuestas
1	1
2	0.8
3	0.8
4	1
5	0.8
6	1
7	1
8	0.8
9	0.8
10	0.8
11	0.8
12	0.2
13	0.8
14	0.8
15	0.8
16	0.8
17	0.8
18	0.2
19	0.2
20	0.2
21	0.8
22	0.2
23	0.8
24	0.8
25	0.2
26	0

27	0.2
28	0.8
29	0.2
30	0.2
31	0
32	0.2
33	0.8
34	0.8
35	0.8
36	1
37	0.2
38	0.8
39	1
40	0.8
Promedio	0.625

*Tabla 3: Tabulación misión de negocios*

*Fuente: Elaboración Propia*

### C. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el sistema de valores dominantes en la organización. Este sistema forma parte del sistema de creencias del empresario, el cual es representado a través de la visión empresarial. Estos valores deben ser inculcados en el resto de la organización por el estratega para así fortalecer a la identidad de la empresa.

Así como en los casos anteriores de la visión y misión, la cultura se puede cuantificar a través de la tabulación de los resultados del cuestionario (Anexo IV) en la siguiente escala:

- Cultura rezagada: 0 a 0,40 puntos.
- Cultura seguidora: 0,41 a 0,60 puntos.
- Cultura anticipadora: 0,61 a 0,80 puntos.
- Cultura iniciadora: 0,81 a 1 puntos.

El cuestionario realizado al estratega arrojó un valor de 0.633 puntos, observándose una cultura anticipadora. Este tipo de cultura se caracteriza por inculcar el trabajo en equipo, así como la cooperación y el crecimiento grupal. Esto se ve reflejado en el refugio ya que se deberá trabajar en equipo y cooperar unos con otros para la resolución de problemas ya que en alta montaña no se cuenta con una gran variedad de recursos. Este tipo de cultura también se caracteriza por una orientación a las diferencias con niveles aceptables de costos.

Diagnóstico de la cultura organizacional	
Preguntas	Respuestas
1	1
2	1
3	1
4	1
5	0
6	1
7	0
8	0
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	0
16	0
17	0
18	1
19	0
20	1
21	0
22	0
23	0

24	1
25	1
26	1
27	1
28	1
29	0
30	1
Promedio	0.633

*Tabla 4: Tabulación cultura organizacional*

*Fuente: Elaboración Propia*

#### D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el cuarto elemento de la identidad de cualquier empresa, pero no por ello es menos importante. Una vez definidos los tres elementos anteriores, el estratega deberá planificar cómo será la estructura que adopte su organización. Esta estructura es la forma en la que se dividirán los roles de las personas que interactúan en la organización, y la coordinación entre ellas.

Los tipos de estructura que puede adoptar la organización dependerán del valor obtenido en el cuestionario. La siguiente escala muestra los valores y tipos de estructuras:

- Estructura burocrática: 0 a 0,40 puntos.
- Estructura conservadora: 0,41 a 0,60 puntos.
- Estructura flexible: 0,61 a 0,80 puntos.
- Estructura innovadora: 0,81 a 1 puntos.

En el cuestionario realizado al estratega (Véase Anexo V) se obtuvo un valor de 0.633 puntos, por lo que se presencia un estructura flexible. Tal como ocurre en la cultura en este tipo de estructura predominan las diferencias con respecto a una ventaja en costos. También se caracteriza por el rápido acomodamiento a los constantes cambios en el ambiente y contexto organizacional. Esto se ve aplicado en el refugio de alta montaña ya que este debe estar en constante cambio debido a las inclemencias climáticas, accidentes de clientes, así como cambios en la demanda por temporadas. Otra característica de este tipo de estructura es la poca estandarización y formalización de tareas que como vimos anteriormente es una característica de este estratega.

Diagnóstico de la estructura organizacional	
Preguntas	Respuestas
1	0.2
2	0.2
3	0.8
4	0.2
5	1
6	0.8
7	0.8
8	0.2
9	1
10	0.8
11	0.8
12	0.2
13	0.8
14	0.8
15	0.2
16	0.8
17	1
18	0.8
Promedio	0.633

*Tabla 5: Tabulación estructura organizacional*

*Fuente: Elaboración Propia*

Una vez obtenido los cuatro valores de los elementos de la identidad organizacional se está en condiciones de calcular el factor de individuación. Éste responde a la siguiente fórmula:

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

Donde:

- Fi: Factor de individuación
- iV: Visión
- iM: Misión

- iC: Cultura
- iE: Estructura

Aplicando los valores obtenidos en los cuestionarios a la fórmula, ésta nos quedaría de la siguiente forma:

$$Fi = \frac{(0.73 + 0.625 + 0.633 + 0.633)}{4}$$

Por lo tanto,  $Fi = 0.655$ . Al obtenerse un valor superior a 0.5, se considera a la identidad como una fortaleza. Sin embargo, como el puntaje es más cercano a 0.5 que a 1, se asume que se deben mejorar ciertos aspectos de la identidad para lograr una mayor consolidación en la organización.

### 3. ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA

Las diferencias empresarias son aquellas cualidades de un producto, empresa, marca, etc. a través de las cuales se logra distinguirse de la competencia. Estas cualidades pueden ser tangibles, como por ejemplo la calidad, localización de la empresa, tecnologías, entre otras, o bien intangibles, como es el caso de las patentes, know how, tiempo de respuesta ante cambios en los comportamientos del consumidor, entre otras.

Las organizaciones para lograr una ventaja competitiva pueden optar por dos opciones. La primera es marcar esta ventaja a través de un liderazgo en costos, y así ofrecer a sus consumidores un producto con características básicas, que se esperarían en este tipo de producto o servicio, a un precio menor al promedio de mercado.

La segunda opción es obtener una ventaja competitiva al aumentar las cualidades valoradas por los clientes, ofreciéndole un producto o servicio de mayor valor, a un precio mayor al promedio de mercado.

Para lograr esta ventaja competitiva a través de la diferenciación se deben analizar las áreas claves de la organización. Estas áreas difieren de una empresa a otra según sus necesidades, sin embargo, Ocaña (2016) propone cuatro áreas básicas, las cuales en la mayoría de las organizaciones son claves para el desarrollo de ésta. Estas áreas son: Administración general, Adquisiciones o Compras, Transformaciones u Operación, y Marketing o Ventas. Estas áreas pueden ser suprimidas, modificadas o agregar nuevas según los requerimientos de cada organización.

Dentro de cada una de estas áreas se deben encontrar actividades que agreguen valor al producto o servicio. Estas actividades según Ocaña (2016) pueden clasificarse en cuatro impulsores de valor diferentes, y ellos son:

- Innovación: Esta es entendida como el cambio planificado y organizado de un proceso con objetivo de generar una novedad al producto o servicio.
- Mejoras: Estas se aplican a las actividades críticas de los procesos, con el objetivo de que aumenten el valor del producto o servicio.
- Coordinación: Se deben organizar los procesos y sus actividades de manera que estos se orienten a un fin común, el aumento de valor del producto o servicio.
- Adaptación: La organización debe estar en constante adaptación a los deseos y necesidades de sus clientes, ya que son éstos los que determinan si las diferencias ofrecidas son valiosas o no.

Una vez analizadas las diferencias a través de sus impulsores de valor, estas se deben cuantificar a través del factor de sofisticación (Fs), para luego calcular el valor empresario. Este proceso se realiza, en primera instancia realizando un diagnóstico de las actividades o tareas de valor de cada área clave de la empresa a través de los cuatro impulsores de valor. Una vez definidas estas actividades se le asignará un puntaje, entre cero y uno, siendo uno el ideal de toda organización, con el objetivo de cuantificar los esfuerzos realizados por la empresa.

Tal como se mencionó anteriormente este análisis es subjetivo, ya que éste se realiza sobre un proyecto de negocios y no una organización en pleno funcionamiento. Sin embargo, se intentará apegarse lo mayor posible al ideal del futuro funcionamiento del refugio, teniendo en cuenta cómo opera la competencia actual y potencial.

Los datos recopilados para completar el análisis son de propia autoría, ya que el autor del presente trabajo, Alan Jakobs, será el futuro estratega/emprendedor del refugio de alta montaña.

	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Administración General	El refugio será el único en la zona que acepte medios de pago electrónicos, como tarjetas de débito, crédito y transferencias de Mercado Pago y bancarias	Anteriormente se observó que el estrategia posee una falla en la diseminación de conocimientos e información. Por lo que se propone esto como una mejora de parte de la administración general al resto de la organización.	Reuniones de equipo: Ya que los trabajadores del refugio deben todos realizar todas las tareas, se realizan reuniones entre ellos, junto con el encargado del refugio para organizar y delegar todas las tareas, así como también para comunicarse novedades entre ellos acerca de clientes, logística, etc.	Debido a la ubicación remota del refugio, y su escaso acceso a recursos, la capacidad de adaptación a los cambios de necesidades y deseos de los clientes se ve limitada.
Adquisiciones	Debido que al refugio no será posible el acceso en vehículo motorizado, se deberá planificar el sistema de reposición de insumos así como el transporte en mula desde el estacionamiento al área del refugio.	Se propone como mejora a futuro la creación de un inventario actualizado diariamente en un medio electrónico para un manejo y análisis de la información real e instantánea con el objetivo de mejorar la toma de decisiones.	El personal encargado de la compra de insumos deberá estar en constante comunicación con los proveedores ya que se requerirá que los pedidos se hagan de manera eficiente y que no haya fallas en estos ya que la logística necesaria para transportarlos es complicada y cara. También se deberá coordinar con éstos la manera de entregar los pedidos, ya que estos deberán estar en cajas cerradas de máximo 30 kg. Para poder ser transportados	En lo que respecta a las comidas ofrecidas por el refugio, se deberá tener en cuenta la necesidad nutricional de los montañistas. Sin embargo, al encontrarse en un lugar remoto de difícil acceso, las comidas deberán adaptarse a las posibilidades de transportar los insumos hasta el refugio, dejando un poco de lado los deseos de los clientes acerca de las comidas.

			hasta el refugio en mulas.	
Operaciones	El refugio será uno de los pocos ubicados a más de 4000 msnm, esto permitirá ofrecer nuevos servicios a nuevos cliente, sobre todo permitirá acercar la alta montaña para aquellos que veían demasiados riesgos e incertidumbres en incursionar en altas cotas de la cordillera.	Hoy en día la comunicación entre los campamentos de altura y la central de Guardaparques de Vallecitos y el refugio Mausy (encargado de gestionar los rescates en caso de ser necesarios) depende de que algún montañista este equipado con una radio VHF. El refugio contará con sistema de radio, así como internet, lo que permitirá que haya una comunicación constante entre los clientes y los servicios de emergencia. Los clientes también se podrán contactar con sus familias para avisar que se encuentran bien, de esta forma acercando la montaña a personas que sin la infraestructura y servicios del refugio no la podrían haber visitado por miedo a la incomunicación.	Seguimiento de las expediciones : Como uno de los principales servicios ofrecidos por el refugio es el seguimiento de expediciones, para darle seguridad a los montañistas y evitar accidentes que podrían ser fatales. El personal del refugio deberá estar en constante comunicación no sólo con sus clientes, sino también con los guías de montaña que se encuentren en el Parque como también con la seccional de guardaparques para llevar un registro de los montañistas que se encuentran en los campamentos de altura, yendo a ellos, o intentando alguna cumbre desde estos.	El personal del refugio estará entrenado en leer pronósticos de clima así como en analizar el cielo para predecir cambios en el clima. Una vez que se tienen los pronósticos en claro deberán adaptar las actividades o expediciones para no poner en peligro la vida de los clientes.
Marketing	Si bien hoy en día los refugios existentes a menor altura utilizan las redes sociales para promocionar	Hoy en día la señalética que indica el camino hacia el campamento Salto de agua es mínima.	Para llegar a un mayor número de clientes potenciales, se coordinará con guías referentes de	Ya que los principales canales de venta serán tecnológicos, el personal del refugio deberá

	<p>Vallecitos, no lo explotan de modo comercial. El proyecto propone incursionar en las herramientas de Facebook, Instagram y Google para llegar a un mayor número de clientes potenciales. También se propone la creación de comunidades de clientes, algo inexistente hoy en día en este mercado, para que sean los mismos clientes los que promocionen el refugio de manera indirecta al contar sus experiencias en este.</p>	<p>Por lo que se pondrán en el estacionamiento, área de refugios de menor altura y en Guardaparques cartelería indicando la existencia del refugio. También se pondrán, previa autorización de Guardaparques, señalética como la utilizada en Europa indicando el sendero correcto para llegar al refugio. Véase ilustración 4.</p>	<p>montaña, así como con empresas receptoras de turismo aventura, para ofrecer promociones, realizar eventos, entre otras acciones promocionales.</p>	<p>poder adaptarse al constante y rápido cambio de las tecnologías de moda para no perder cuota de mercado y así poder estar siempre a la altura de las necesidades de los clientes.</p>
--	--	---	---	--

Tabla 6: Diferencias generadas

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 4: señalética senderos de montaña europeos

Fuente: <https://villasender08.wordpress.com/senalizacion/> (Club de Senderismo Villasender, 2020)

A continuación, se procederá a cuantificar cada una de las variables para así estimar el factor de sofisticación:

	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Total
Administración general	0.8	0.6	0.7	0.1	0.55
Adquisiciones	0.7	0.6	0.8	0.3	0.60
Operaciones	1	0.9	0.8	0.6	0.825
Marketing	0.9	0.8	0.7	0.3	0.675
Total	0.85	0.725	0.75	0.325	0.663

*Tabla 7: Cuantificación de diferencias*

*Fuente: Elaboración propia*

Luego del análisis de las diferencias se obtuvo un valor de 0.663 puntos. Esto quiere decir que la organización ofrece productos y servicios con diferencias por encima de la media de mercado. Esto lo convierte en una fortaleza para la empresa ya que se podrá utilizar esta diferenciación para generar una ventaja competitiva.

Cuando se observan los impulsores de valor se puede concluir que la innovación es el impulsor con mayor fortaleza del negocio, se infiere que esto es así ya que el refugio será el primero de su clase en el parque y uno de los pocos en el mundo. Esto se contrasta con la gran debilidad que se presenta en la adaptación que presentará el negocio, ya que al estar en un lugar remoto se complica la posible adaptación a los cambios en las necesidades y deseos de los clientes.

Por último, se observa que el área de operaciones posee una gran fortaleza ya que este es el más desarrollado de la organización. Sobre todo, si se lo compara con el área de administración general conformada por una sola persona, el emprendedor/estratega.

#### 4. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA

La eficiencia es la tercera y última variable por analizar para calcular el valor empresarial. Esta consiste en buscar la máxima productividad posible utilizando los recursos disponibles, al menor costo posible para lograr generar ganancias.

Tal como ocurre con la diferenciación, para analizar la eficiencia es menester definir las áreas claves de la organización, estas son las mismas que se definieron anteriormente, Administración general, Adquisiciones, Operaciones y Marketing. Una vez definidas estas, se deberá analizar cómo son los costos estructurales y ejecucionales en cada una de ellas. Los costos estructurales son aquellos que están relacionados con los recursos de la organización, es decir, con la escala y experiencia que ésta posee. En cambio, los costos ejecucionales, son los relacionados con la destreza y habilidad del personal junto con el uso eficiente de los recursos que dispone la organización.

Una vez comprendidos estos conceptos se deberán buscar impulsores de costo para cada actividad de valor. A través de estos se definirá el nivel de utilización de recursos para cada tipo de costo en cada área clave de la organización.

Luego de establecer los costos de la organización se puede proceder a calcular el factor de optimización (Fo). Esta forma de calcular el factor es una estimación no financiera, donde a cada nivel de costos se le asignará un puntaje entre cero y uno, tal como se realizó en la estimación del factor de sofisticación. A diferencia de éste, el valor ideal para toda organización será el más próximo a cero posible, ya que esto indica que la empresa posee costos bajos.

Tal como se mencionó anteriormente este análisis es subjetivo, ya que se realiza sobre un proyecto de negocios y no una organización en pleno funcionamiento. Sin embargo, los costos se establecieron luego de un exhaustivo análisis tanto de inversión, como de costos operativos e ingresos esperados.

Al igual que los datos recopilados para completar el análisis de diferenciación, éstos son de propia autoría, ya que el autor del presente trabajo, Alan Jakobs, será el futuro estratega/emprendedor del refugio de alta montaña.

- Administración general: Como se ha mencionado anteriormente, la administración general será realizada por el estratega. Debido a que aquí se trata de una empresa nueva, no se contará con una gran experiencia de cómo dirigir el refugio. Esto conllevará a algunos costos más elevados y a corregir a medida que el proyecto avanza. Debido a la informalidad de la empresa, también se estima que podrá haber fallas en la diseminación de información, tal como se mencionó anteriormente.
- Adquisiciones: Debido a la localización del refugio y el espacio limitado para mantener grandes inventarios, y el alto costo del transporte, las compras de bienes poseen un alto valor monetario, ya que tampoco se podrán aprovechar economías de escala. Sin embargo, los bienes en sí, al haber una gran gama de proveedores serán más económicos. Por último, como será un refugio que utilice mayoritariamente energía limpia o renovable, y como el personal poseerá un alto nivel de adaptación, se estima un uso eficiente de los recursos.
- Operaciones: Las únicas tareas de transformación que realizará la empresa son las de gastronomía, ya que en el área hotelera, solo se brindará el servicio de camas. Esta tarea será realizada por el refugiero y en caso de requerir ayuda por el gerente o estratega. Como esta persona realizará no solo esta tarea, sino tareas generales dentro

del refugio, y de manera constante y repetitiva, se estima que el mismo se desempeñará con eficiencia en sus tareas.

- Marketing: Se estima que a través de medios de publicidad no convencionales se podrá ahorrar tiempo y dinero, y llegar a clientes potenciales de maneras que la competencia no posee. Sin embargo, la inversión y la curva de aprendizaje para publicitar en redes sociales conllevará un costo elevado. Por otro lado, al también contar con otros medios de reservas o venta esto ampliará la gama de opciones que tendrá el cliente potencial en llegar al refugio.

	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales	
	Recursos	Procesos	Personas
Administración general Indicador: Costos asociados al desempeño de las personas	Bajos - Medios	Bajos - Medios	Bajos
Adquisiciones Indicador: Costos asociados a los procesos para generar adquisiciones	Muy Altos	Bajos	Bajos
Operaciones Indicador: Costos asociados a la utilización eficiente de los recursos	Bajos	Muy Bajos	Bajos
Marketing Indicador: Costos asociados al proceso de venta	Altos	Medios	Medios

*Tabla 8: Eficiencias generadas*

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se procederá a cuantificar cada una de las variables para así estimar el factor de optimización:

	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales		Total
	Recursos	Procesos	Personas	
Administración general	0.35	0.3	0.2	0.28
Adquisiciones	0.8	0.2	0.15	0.38
Operaciones	0.2	0.1	0.2	0.17
Marketing	0.6	0.4	0.4	0.47

Total	0.49	0.25	0.24	0.33
-------	------	------	------	------

*Tabla 9: Cuantificación de las eficiencias*

*Fuente: Elaboración propia*

La estimación del factor de optimización arrojó un resultado de 0.33, esto es positivo, ya que a diferencia de los dos valores calculados anteriormente, lo más próximo a cero, más eficiente será la empresa.

## 5. ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

Una vez analizadas las tres variables, se está en condiciones de estimar el valor empresario. Aplicando los valores obtenidos en el análisis previo, en la fórmula desarrollada al inicio del capítulo, obtenemos la siguiente ecuación:

$$Ve = 0.655 * (0.663 - 0.33)$$

$$Ve = 0.655 * (0.333)$$

$$Ve = 0.218$$

El primer valor obtenido (0.333), substrayendo el factor de optimización al factor de sofisticación, nos indica que la empresa ofrecerá productos y servicios diferenciados a bajos costos, por lo cual se encuentra en una excelente posición para generar valor. Esto multiplicado, como Ocaña (2016) indica, al buen valor que ha arrojado el factor de individuación, nos indicaría que al no estar cerca de cero la empresa podrá mejorar, pero posee una clara predominancia de fortalezas ante debilidades.

### III - ANÁLISIS CONTEXTUAL

En el presente capítulo se analizará el ambiente con el que interactuará el refugio de montaña. Para esto primero se realizará una investigación de tipo exploratoria, para luego reflejar los resultados en una matriz Porter con el objetivo de poder visualizarlos. Una vez analizado tanto el macro como el microambiente se procederá a aplicar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) junto con un análisis CAME, el cual integra esta matriz con el análisis CANVAS realizado en el capítulo I.

#### 1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

La investigación de índole exploratoria consiste en brindar información y una comprensión básica sobre el problema que se busca analizar. La información requerida para este tipo de investigación es vagamente definida y el proceso de recolección de ésta es flexible y no estructurado. A su vez, los datos utilizados pueden ser clasificados como primarios o secundarios. Los primarios son aquellos que son recolectados por el propio investigador, en cambio los secundarios son los datos preexistentes que fueron creados para otro objetivo pero que el investigador posee o encuentra en distintas fuentes de información como pueden ser internet, datos estadísticos, censos, entrevistas previas, etc. En el caso del presente análisis se utilizarán tanto datos primarios como secundarios.

Con el objetivo de analizar a los clientes y cuál sería la mayor motivación de éstos para elegir o no el refugio de alta montaña propuesto en este proyecto se procedió a la confección de una pequeña encuesta (Véase Anexo VI). Esta encuesta consistía en ciertas preguntas para orientar al investigador los motivos por los que los potenciales clientes utilizarían el refugio. La misma fue realizada a través de Google Forms. Ésta fue difundida por redes sociales, principalmente a personas de ambos sexos, de entre 20 y 50 años, con o sin experiencia en montaña. La encuesta fue realizada durante Septiembre 2020 y fue contestada por aproximadamente 120 personas.

Luego de analizar los resultados de la encuesta se pueden dividir los resultados en dos grandes grupos. El primero involucra a aquellas personas que realizan regularmente expediciones de más de un día superando los 3500 msnm. La principal conclusión a la que se arribó aquí fue que aproximadamente un 35% de los andinistas prefiere realizar expediciones a lugares donde haya algún tipo de infraestructura, como lo es un refugio. La principal razón detrás de esta decisión es que visitar este tipo de lugares les provee mayor seguridad. Sin embargo, muchos alegaron que otra razón importante es para no acarrear demasiado equipo pesado al campamento.

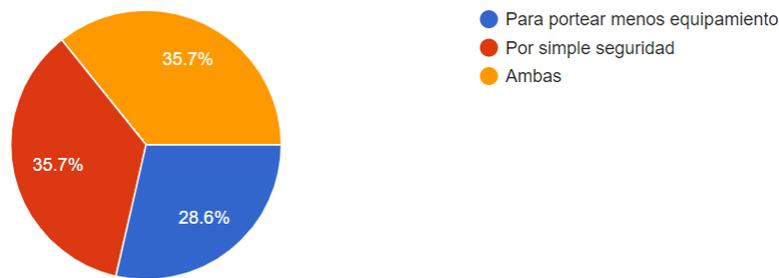


Gráfico 6: Razones para elegir refugio

Fuente: Elaboración propia

El segundo grupo es aquel que no frecuenta este tipo de lugares. Luego de analizar la información se concluyó que la principal razón por no visitarlos es no poseer el equipo requerido para acampar a una altura de más de 3500msnm. Si bien un 70% de los encuestados respondió esto, otro 10% adjudicó que frecuentaría mayormente este tipo de lugares si hubiese mayores comodidades para pasar la noche o si existiese algún sistema de emergencias. Por otro lado, al 20% restante no le interesaría realizar expediciones de esta índole.



Gráfico 7: Razones para no realizar expediciones

Fuente: Elaboración propia

Como durante la encuesta, el investigador se vio imposibilitado a acceder a los otros segmentos de clientes como son aquellos que residen fuera del país, se utilizaron datos secundarios recopilados por el personal de Guardaparques en el informe de visitantes de la temporada 18-19 (Mendoza, 2019) que junto con el informe realizado por MilOutdoor para el gobierno de Mendoza (Erramuspe, 2018) posibilitaron arribar a ciertas conclusiones. La primera es que un gran número de los montañistas que visitan la provincia con el objetivo de lograr la cumbre más alta de América, Cerro

Aconcagua, primero realizan una parada en Vallecitos con el objetivo de aclimatarse a la altura<sup>8</sup>. Los que no realizan esta aclimatación previa usualmente contratan empresas de turismo aventura para realizar la expedición, y pasan más días dentro del parque Aconcagua.

También, se puede observar que durante las últimas cuatro temporadas la cantidad de montañistas extranjeros que visitan el parque Cordón del Plata ha crecido exponencialmente.

Otros datos que se utilizaron para la investigación exploratoria fueron la observación directa de andinistas así como conversaciones informales con ellos. También se tuvo la oportunidad de tener conversaciones informales con personal de Guardaparques provinciales, guías de montaña (tanto nacionales como internacionales) y personal encargado de los refugios que actualmente funcionan en Vallecitos.

A través de la recolección de estos datos primarios se pudo arribar a varias conclusiones. La primera de ellas es que hoy en día no existe ninguna empresa u organización que brinde los servicios que se pretenden brindar en este proyecto. No existe ningún tipo de infraestructura más allá de la zona de refugios dentro del parque Cordón del Plata (Véase Ilustración 2). Otra conclusión fue que si bien la logística para crear el primer refugio de altura en Vallecitos es complicada, una vez operativo el refugio facilitará las tareas de Guardaparques para controlar el tránsito de gente, el control de ésta y el desecho de residuos, principal problema del Parque. También será una gran contribución para la patrulla de rescate de la policía de Mendoza ya que contarán con un lugar donde guardar equipamiento en altura así como también un lugar donde poder comunicarse en todo momento con información actualizada en caso de emergencias.

Por otro lado, al hablar con refugieros de la zona, se indagó en los procesos de compra de mercadería utilizados por ellos, ya que ningún proveedor de mercadería y servicios llega a la zona. Estos comentaron que son ellos mismos los que realizan la compra de insumos en pueblos aledaños o hasta en la ciudad de Mendoza ocasionalmente. Luego los transportan en vehículo privado hasta el refugio, usualmente utilizando algún tipo de camioneta 4x4.

Tanto la observación directa, las encuestas y las conversaciones informales con andinistas evidenciaron que uno de los mayores competidores no será otro refugio sino la posibilidad de acampar

---

<sup>8</sup> La aclimatación es una adaptación a la hipoxia. La adaptación es definida como el desarrollo de ciertas características anatómicas y fisiológicas, provocadas por los agentes estresantes del ambiente (falta de O<sub>2</sub>) y que permiten al ser vivo vivir en altitud sin necesidad de cambios en su organismo. (Todo Vertical, 2020)

en la zona del refugio. Esto se debe a que hay gente que prefiere la experiencia de dormir en carpa o bien no desea abonar el servicio de alojamiento que implica dormir en un refugio de montaña.

Por último, se identificaron ciertas barreras de entrada, principalmente gracias a la conversación tenida con los guardaparques de Vallecitos. Estos comentaron que todo el parque se encuentra sobre tierras privadas, por lo que para poder instalar un refugio dentro de éste se debe presentar el proyecto al dueño del predio para su aprobación. También se debe presentar el proyecto a la Secretaria de Ambiente y Ordenamiento Territorial de la provincia de Mendoza, ya que de ella depende el manejo de parques provinciales. Sin embargo, comentaron que a ellos les beneficiaría en desempeñar su labor que haya un refugio en el campamento Salto de agua por varias razones nombradas previamente en este informe.

La otra principal barrera de entrada es la inversión de capital requerida. Al no haber nada de infraestructura y no haber camino de autos hasta el lugar tentativo del refugio se deberá incurrir en mayores costos para la instalación y posterior operación diaria del refugio.

#### A. ANÁLISIS PORTER

Tal como se mencionó en la introducción de este capítulo, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter para resumir las conclusiones arribadas en la investigación exploratoria así como también para poder analizar el entorno de la futura empresa. El modelo de negocios que plantea Michael Porter consiste en analizar 5 fuerzas que afectan a todo tipo de organización. Estas son:

- Rivalidad competitiva: En este punto se analizan los competidores directos que posee la empresa. Se analizan organizaciones que se desarrollen dentro de la misma industria y que ofrezcan el mismo tipo de producto o servicio. Estas empresas compiten constantemente para superar la ventaja competitiva de su competencia.
- Proveedores: Aquí se identifican las organizaciones que proveerán de bienes y servicios a la empresa analizada. Se debe definir el poder de negociación de estos. Esto se realiza a través de analizar diferentes factores como por ejemplo cantidad de proveedores, tamaños de pedidos, plazos de entrega, formas de pago, entre otros.
- Clientes: Aquí tal como con los proveedores se debe analizar el poder de negociación que poseen los clientes sobre la organización. Aquí se deben tener en cuenta la cantidad de clientes que se poseen, el costo de cambio a la competencia, la calidad y precio que desean, entre otros.

- **Productos sustitutos:** Estos productos son aquellos que poseen atributos similares o que cumplen las mismas necesidades o deseos que los productos o servicios que la empresa ofrece. Estos se deben tener en cuenta a la hora de definir una estrategia ya que formarán parte de la competencia de manera indirecta.
- **Nuevos ingresantes:** También se debe tener en cuenta que tan probable es que una vez que se demuestre que la industria es rentable, nuevas empresas ingresen en esta. Para ello, es conveniente analizar las barreras de entrada que posee el tipo de negocio seleccionado. Algunas barreras de entrada son: economías de escala, diferenciación, inversión inicial, políticas gubernamentales, entre otras.

A continuación se analizará cada una de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al proyecto del refugio de alta montaña.

- **Rivalidad competitiva:** El refugio de alta montaña no presentará ningún tipo de competencia directa, ya que será el primero de su clase en Vallecitos. Si bien se encuentran otros refugios en el Parque, estos están a menor altitud. Y si bien ofrecen servicios parecidos no se lo considera competencia ya que se encuentran a aproximadamente 6 horas de caminata de donde se localizará el refugio de alta montaña.
- **Proveedores:** Los proveedores en general poseerán un alto poder de negociación. Esto se adjudica principalmente a la poca cantidad de prestadores de servicios existentes en la zona. Este es el caso de internet, mulas, porteadores, entre otros. Sin embargo, en lo que respecta a los insumos de comida, higiene y artículos de campamentos (como garrafas, baterías, encendedores, condimentos para cocinar, etc.) al comprarse en la ciudad y ser transportados por el mismo personal del refugio se contará con mayor poder de negociación ya que existe una mayor oferta que en el primer caso.
- **Clientes:** Con respecto a los clientes individuales, estos poseerán un poder de negociación limitado, ya que si bien estos pueden elegir entre alguno de los productos sustitutos, no existe ningún refugio ni base logística en el Parque Cordón del Plata ubicada a 4200msnm. Sin embargo, se estima que las empresas receptoras de turismo aventura especializadas en montañismo como los son Lanko Altas Montañas, Inka Expediciones, Grajales Expeditions, entre otras; serán clientes corporativos que traigan al refugio grupos o bien lo usen de base logística. Por lo tanto este tipo de cliente poseerá un mayor poder de negociación ya que serán clientes frecuentes y de gran tamaño.

- **Productos sustitutos:** El proyecto cuenta con principalmente dos amenazas de productos sustitutos. El primero es el Parque Provincial Aconcagua ya que hoy en día cuenta con toda la infraestructura necesaria para alojar a cientos de turistas a la vez. Así como también cuenta con los sistemas de seguridad necesarios para auxiliar a una persona en caso de necesitarlo. El segundo sustituto, y al entender de este autor más amenazante, son las carpas. Es decir, que los montañistas que visitan el Parque Provincial Cordón del Plata prefieran acampar en el campamento Salto de Agua, antes que contratar los servicios ofrecidos por el refugio.
- **Nuevos ingresantes:** Las barreras de entrada que se presentan en esta industria y más específicamente en esta locación son muy altas. La primera gran barrera es la inversión de capital requerida para poner en funcionamiento el refugio. Al presente no se encuentra ningún tipo de infraestructura en el lugar para posibilitar la construcción, y una vez instalado el refugio no se optimizarán las vías de llegada a éste por lo que la inversión deberá seguir siendo alta. Por otro lado, como se mencionó anteriormente el parque se encuentra en tierras privadas por lo que se deberá pedir autorización y negociar con el propietario de las tierras para instalar un segundo refugio en el lugar, así como con la Secretaria de Ambiente y Ordenamiento Territorial, responsable de la Dirección de Parque provinciales.

Si bien aquí concluye el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se ha decidido complementarlo con un breve análisis del macro entorno de la organización ya que en caso contrario se considera al análisis incompleto.

- **Entorno económico:** La política fiscal argentina es un factor de suma importancia a tener en cuenta a la hora de invertir en el país, ya que cuenta con una tasa impositiva sumamente alta. También se debe tener en cuenta la inflación, ya que esta afectará el precio de los insumos así como el nivel de ingresos y gasto de la población en general. Por último, al apuntar a un público extranjero no se debe perder de vista la relación del peso argentino con el dólar americano. Hoy en día, y todo indica que seguirá así, el tipo de cambio beneficia a los extranjeros por lo que será una oportunidad para el refugio.

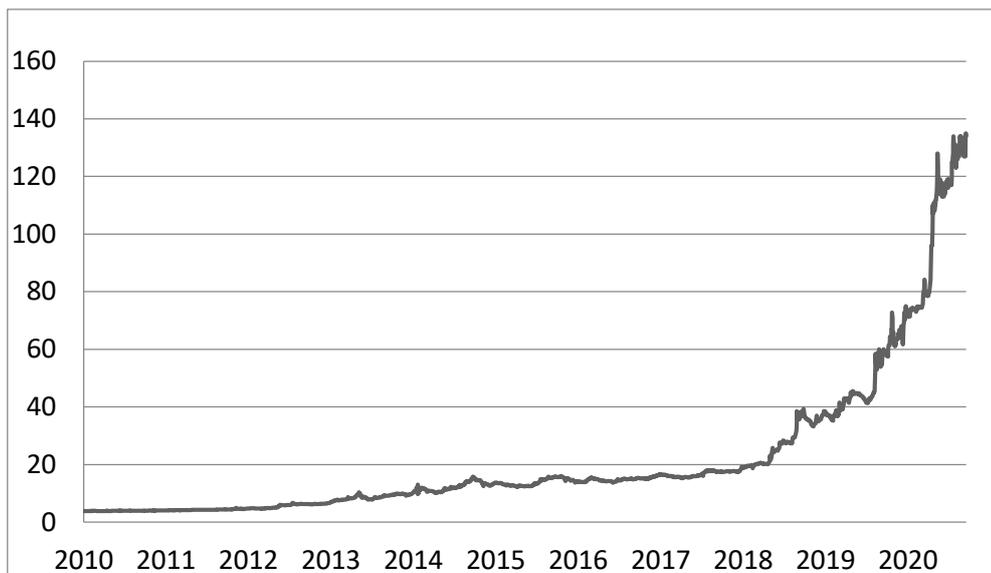


Gráfico 8: Cotización histórica ARS/USD (del 04/01/2010 al 19/09/2020)

Fuente: Elaboración propia

- Entorno legal: Al ubicarse el refugio dentro de un área protegida, este deberá cumplir con leyes de protección ambiental, así como también demostrar que realizará un impacto positivo tanto a la sociedad como al medio ambiente.
- Entorno tecnológico: El desarrollo y acceso a nuevas tecnologías es la variable que más afecta al proyecto cuando se tiene en cuenta el avance de los últimos años en lo referido a telecomunicaciones e internet. Al refugio ofrecer el servicio de internet así como el de comunicación en caso de emergencias, éste deberá actualizarse constantemente en el aspecto tecnológico de las telecomunicaciones.
- Entorno sociocultural: La evolución de los valores sociales así como la del estilo de vida ha cambiado en la última década. Desde hace varios años dejó de ser lo más importante el trabajo constante, para combinarlo con un estilo de vida sano, sumando el deporte al aire libre en la vida cotidiana. Es por esto que se puede observar como deportes como el running, trail running, trekking, escalada, entre otros han crecido en popularidad. Esto sumado a la presente pandemia por Sars-Cov-2 (Coronavirus) ha hecho que luego de largos períodos de aislamiento la población busque esparcimiento al aire libre como lo es la montaña (Bosch, 2020). Por otro lado, también ha crecido la concientización de la población respecto a la responsabilidad social y ambiental, esto se traduce a que los andinistas buscan realizar el menor impacto posible a la naturaleza en sus expediciones.

A modo de resumen se grafica el modelo Porter adicionando el análisis del ambiente realizado previamente:

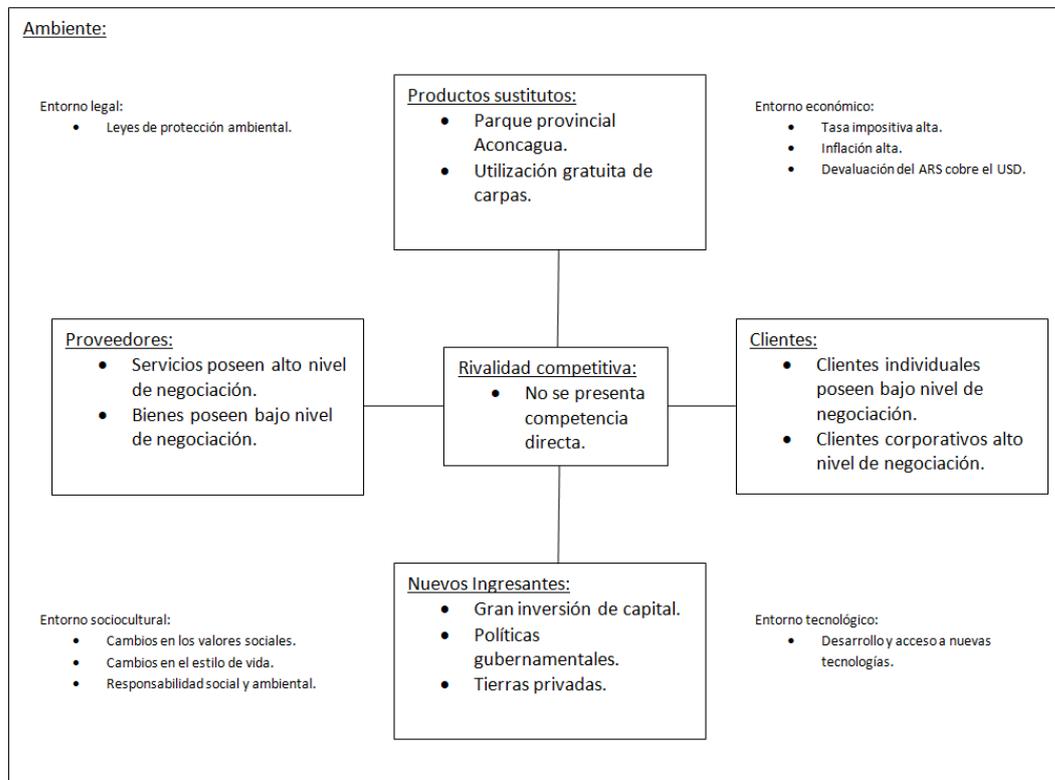


Diagrama 1: Modelo Porter con análisis del ambiente.

Fuente: Elaboración propia

## B. ANÁLISIS FODA

Ahora que ya se analizó tanto interna como externamente, micro y macro entorno, la futura organización, se procederá a realizar un análisis FODA, donde se establecerán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tendrá que aprovechar o enfrentar la empresa.

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada en la administración, creada en el siglo XX por Albert S. Humphrey. Este análisis evalúa la empresa desde dos perspectivas:

- **Perspectiva interna:** Se analizan las fortalezas y debilidades que posee la organización.
- **Perspectiva externa:** Se analizan las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente en el que se desarrolla la organización.

Por lo tanto, es de interés definir qué se incluirá en cada una de las cuatro variables del análisis:

- Fortalezas: Atributos que una organización posee que la ayudarán a cumplir sus objetivos.
- Oportunidades: Condiciones que presenta la industria donde se desarrolla la organización, las cuales serán útiles para que ésta alcance sus objetivos.
- Debilidades: Factores desfavorables que posee la organización que se deberán superar para la ejecución de los objetivos.
- Amenazas: Características que se presentan en el sector de negocios que afectan negativamente a la organización en el cumplimiento de objetivos.

Este análisis ha sido criticado ya que si bien es sencillo, no orienta sobre qué aspectos deben ser analizados, qué estrategias utilizar para aprovechar o superar sus resultados, por lo que no sería de gran utilidad (Osterwalder, 2011). Es por esto que en el presente trabajo no se utilizará el análisis FODA como convencionalmente se utilizaba sino que a éste se le aplicara un análisis CAME. Así como también se utilizará el modelo CANVAS desarrollado en el capítulo I, para identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y tener así resultados tangibles.

El análisis CAME se considera una continuación al análisis FODA, éste es un acrónimo de las palabras: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Cada una de estas acciones hace referencia a medidas que deben ser tomadas para cada una de las variables del análisis FODA:

- Debilidades deben ser corregidas
- Amenazas deben ser afrontadas
- Fortalezas deben ser mantenidas
- Oportunidades deben ser explotadas

A su vez, en este análisis se definen estrategias que deben ser aplicadas para lograr lo previamente nombrado. Para su realización se aplica la siguiente matriz:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias para mantener fortalezas y explotar oportunidades	Estrategias para mantener fortalezas y afrontar amenazas
Debilidades	Estrategias para corregir debilidades y explotar oportunidades	Estrategias para corregir debilidades y afrontar amenazas

*Tabla 10: Matriz modelo para análisis CAME*

*Fuente: Elaboración propia*



Otro de los puntos fuertes que posee el proyecto es que sus propuestas están en consonancia con las necesidades de los clientes. Esto se estableció gracias a la investigación exploratoria realizada.

Otra fortaleza que se observa es que se busca terciarizar algunas actividades que no son clave a través de asociaciones. Algunos ejemplos de esto son los servicios de remis y transfer así como los porteos y servicios de guía. Sumado a esto aquellas actividades que se realizan internamente, son difíciles de copiar ya que conllevan una gran inversión y conocimiento del lugar.

Por último, como la mayoría de los clientes se hospedarán y por ende compartirán la cena, charlas y experiencias con el personal del refugio, se creará una estrecha relación con el cliente. También, los clientes a través de las redes sociales e internet poseen medios relativamente fáciles para comunicarse con el refugio.

#### **b. Debilidades**

Una de las principales debilidades que cuenta el proyecto es la incertidumbre con respecto a los ingresos. Estos serán sumamente fluctuantes ya que dependen de una economía cíclica. Esto quiere decir que habrá épocas en el año de mucha demanda comparadas con otras de muy baja. Es el caso de invierno contra verano donde en invierno se observa solo un 10 % de los visitantes anuales y en verano aumenta hasta casi un 50 %.

Otro de los problemas que posee el proyecto es la falta de aprovechamiento de economías de escala. Debido al tamaño y locación del refugio, así como la impredecibilidad de los recursos necesarios para la operación complican la utilización de este tipo de economías.

Por otro lado los canales que utiliza el proyecto son muy diversos por lo que la integración entre ellos se ve afectada negativamente. Así como también, al utilizar canales terciarizados como lo son las empresas de turismo aventura y guías de alta montaña, se dificulta establecer un contacto directo y estrecho con el cliente en el tiempo previo y posterior a su estancia en el refugio.

Por último, al ser un refugio nuevo, con una marca nueva, ofreciendo un servicio nuevo, la marca es débil y deberá realizarse un importante trabajo de comercialización para hacerla conocer y que sea valorada por el cliente.

#### **c. Oportunidades**

La principal oportunidad es que será el primer refugio de alta montaña en el parque Cordón del Plata, por lo que no tendrá competencia directa y podrá contar con la plena innovación y así crear una marca a partir de ello.

Tal como se mencionó anteriormente, se está observando un gran cambio de hábitos en la población, eligiendo cada vez más la realización de deporte al aire libre y en la naturaleza, no sólo de deportistas sino también de personas que previamente no realizaban ningún tipo de deporte. Esto crea una oportunidad para poder acercarlos la montaña a través de los servicios del refugio.

Con respecto a los turistas extranjeros se presenta una oportunidad al tener en cuenta la gran devaluación del peso argentino. Esto, hace que sea mucho más atractivo el destino Argentina para ellos ya que les es más económico. Así también los turistas argentinos preferirán destinos nacionales antes que los internacionales por el elevado precio.

Por último, tal vez la principal competencia, Parque Aconcagua, se encuentra cada vez más masificado, y en un contexto donde la gente busca tranquilidad, paz y soledad, esto se intenta evitar. Por lo que, ofrecer una alternativa no masificada se espera que tenga una muy buena recepción en los potenciales clientes. Además, los precios tanto de entrada al parque como de los servicios en éste en Parque Aconcagua son muy superiores a los del parque Cordón del Plata.

#### d. Amenazas

Una gran amenaza que presenta el proyecto son los productos sustitutos. Estos como se explicó anteriormente son parque Aconcagua, y que los potenciales clientes prefieran dormir en carpa a utilizar las instalaciones del refugio.

El gran poder de negociación que poseen las empresas de turismo aventura también se debe tener en cuenta, ya que éstas se consideran como una gran fuente de ingresos al poseer una gran cartera de clientes.

Otra amenaza que presenta el proyecto es que al situarse en tierras privadas y que a la vez se han declarado parque provincial, es el cierre del acceso por razones legales o de fuerza mayor. Actualmente, septiembre 2020, el Parque se encuentra cerrado hace más de seis meses para prevenir el contagio de la pandemia generada por Sars-Cov-2.

### C. ANÁLISIS CAME

Como ya se ha explicado en qué consiste el análisis CAME se procede a realizarlo partiendo del análisis FODA explicitado anteriormente.

	<u>Oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto totalmente innovador.</li> <li>• Cambio en los hábitos de consumo de la población.</li> </ul>	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutos.</li> <li>• Poder de negociación de distribuidores.</li> </ul>
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devaluación del peso argentino.</li> <li>• La locación no se encuentra masificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terrenos privados y declarados parque provincial.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas Fuentes de ingreso.</li> <li>• Propuestas en consonancia con las necesidades de los clientes.</li> <li>• Equilibrio entre trabajo interno y externo, a través de asociaciones.</li> <li>• Creación de relaciones con los clientes y fácil acceso de los clientes a los canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un evento de inauguración donde estén invitados medios de comunicación, empleados de negocios de montaña, guías profesionales, personal de agencias de turismo aventura y deportistas reconocidos en la provincia; con el objetivo de que conozcan el producto y lo ofrezcan a sus clientes.</li> <li>• Crear campaña publicitaria para los siguientes conceptos se asocien a la marca y al refugio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercar la montaña.</li> <li>• Montaña no masificada.</li> <li>• Tenés todo lo que necesitas, no cargues con nada.</li> <li>• Sano y eco friendly.</li> </ul> </li> <li>• Utilizar las redes sociales para realizar una comunicación constante de promociones así como de los conceptos asociados a la marca y al refugio.</li> <li>• Colocar cartelera informativa del refugio y del camino para llegar a él, durante el ascenso al Parque tanto en el camino vehicular como en el peatonal.</li> <li>• Crear alianzas con guías y empresas de turismo aventura para que ellos mismos publiquen el refugio como parte de sus expediciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extender la red de distribuidores, tanto nacionales como extranjeros, para disminuir su poder de negociación.</li> <li>• Crear una política de descuentos y atenciones a guías que utilicen el refugio como base para sus expediciones con sus clientes.</li> <li>• Incursionar en nuevos segmentos como lo son los grupos de trekking o trail running, para ofertar los servicios del refugio. En caso de que la capacidad requerida por el cliente supere a la de las instalaciones se podrán agregar carpas para 2 o 3 personas ofreciendo un descuento al cliente.</li> <li>• Realizar actividades conjuntas con guardaparques y la patrulla de rescate para demostrar el impacto positivo al medio ambiente y a la sociedad ante el gobierno y que éste continúe permitiendo el uso de tierras dentro del parque.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos impredecibles.</li> <li>• Falta de aprovechamiento de economías de escala.</li> <li>• No se establece contacto estrecho con el cliente y los canales no están bien integrados.</li> <li>• Marca débil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas con los refugios existentes en Vallecitos, para realizar compras conjuntas y poder aumentar el nivel de negociación.</li> <li>• Realizar campañas de publicidad conjunta con los refugios para disminuir costos y poder ofrecer un servicio más completo.</li> <li>• Incursionar en temporada baja en nuevos segmentos como lo son las escuelas de guías, para que estos utilicen las instalaciones en sus salidas prácticas al terreno.</li> <li>• Crear comunidades de clientes en redes sociales para afianzar la relación entre éstos y el personal del refugio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que el cliente contrate el servicio, el personal se deberá poner en contacto con él, para prever sus necesidades durante la estadía en el refugio.</li> <li>• Para que el acceso al refugio sea más fácil y no dependa tanto del estado físico del cliente, se podrá ofrecer la experiencia de subir al refugio en mula.</li> <li>• Publicitar el refugio para la temporada de invierno, tanto para montañistas profesionales que deseen intentar las cumbres de Vallecitos en invierno como para esquiadores profesionales. Ya que debido a la cercanía de la ciudad y las comodidades que</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campaña de publicidad para hacer conocer la marca haciendo hincapié en los conceptos de “refugio innovador” y “montaña no masificada”.</li> <li>• Crear promociones para atraer turistas nacionales en fines de semana largos.</li> </ul>	<p>ofrecerá el refugio, será un producto único en la provincia donde se podrá disfrutar de la realización de ski fuera de pista con altos niveles de dificultad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una política de acercamiento, reconocimiento y contacto personal a los proveedores y distribuidores para poder realizar negociaciones integrativas (win – win), así como también poseer una posición dominante ante el riesgo de una futura posible competencia.</li> </ul>
--	---	---

*Tabla 11: Análisis CAME*

*Fuente: Elaboración propia*

## IV - INVERSIÓN, COSTOS OPERATIVOS E INGRESOS.

En el siguiente apartado se expondrán los diferentes costos que deberá afrontar el emprendedor para poner en marcha el refugio y los costos que luego se deberán abonar cuando el mismo se encuentre operativo. También se estimarán los potenciales ingresos, que para calcular los mismos se definirá un precio basado en el mercado y en el valor ofrecido por la empresa.

A continuación se establecen los supuestos utilizados en la investigación y análisis de la información:

- Todos los valores expresados a continuación fueron resultado de una investigación de mercado realizada en el mes de Octubre 2020.
- Se analizará el proyecto utilizando un tiempo estimado de actividad de 10 años.
- Se decidió que el proyecto se cotizará en moneda estadounidense, dólar (USD). Esto se debe a que el mayor público al que se apunta con el proyecto es el turista extranjero. Por otro lado, al realizar la cotización en dólares, se considerará a los valores en moneda constante y sin inflación.
- Todos los valores que se mencionan a continuación, tanto costos como precios de venta, no contienen IVA, ya que al emprendimiento será responsable inscripto.

Luego de haber establecido estos supuestos se procederá a informar las variables relevantes que influyen en el proyecto. Primero se analizarán los costos de la inversión inicial, para luego adentrarse en los costos operativos del refugio, y por último en la fijación de precios.

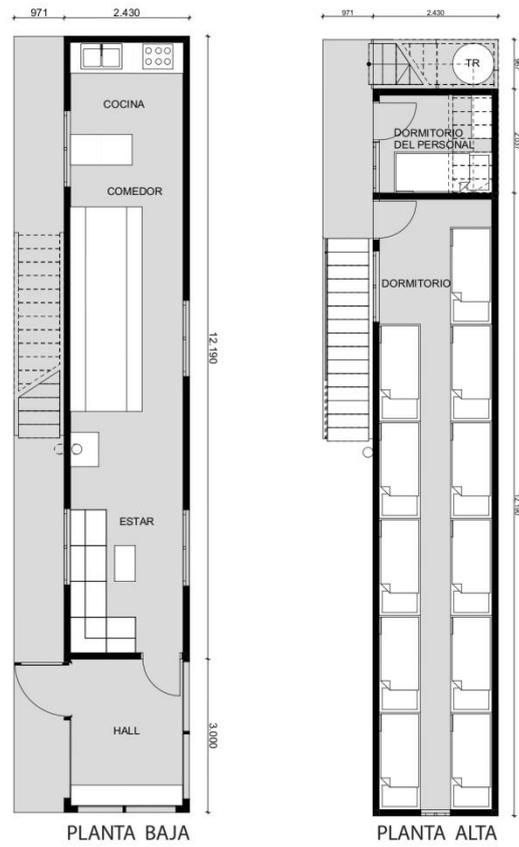
### 1. INVERSIÓN INICIAL

Previo a enumerar los costos es de interés explicar cómo se construirá el refugio. El mismo consiste, inicialmente, en 2 containers de 40 pies apilados, y transformados en habitáculos con aislamiento y cerramientos. Para planificar la construcción del mismo se contó con la asesoría de la Arquitecta Julia Monsalve, la cual desarrolló el siguiente render y el plano correspondiente al refugio:



*Ilustración 6: Render del Refugio*

*Fuente: Arq. Julia Monsalve*



*Ilustración 7: Plano del interior del refugio*

*Fuente: Arq. Julia Monsalve*

Ambos containers serán adquiridos a la empresa Box House SRL, localizada en Santa Fe y transportados en camiones hasta el estacionamiento en Vallecitos y desde allí transportados en helicóptero hasta el lugar permanente del refugio, en el campamento salto de agua. (Véase ilustración 2). El transporte en helicóptero será realizado por la empresa chilena Ecopter, especializada en este tipo de trabajos, ya que la misma es una de las únicas organizaciones no gubernamentales, de la zona, que posee helicópteros capaces de transportar grandes cargas en altura. Para este caso se utilizará el helicóptero S-64 Aircrane que actualmente produce la compañía Erickson Aircrane. Este helicóptero tiene una capacidad de carga externa de entre 9.000 a 11.300 kg. Al cada container pesar 4.000 kg aproximadamente, se asume que todo el mobiliario necesario será transportado dentro de los mismos.

El transporte de los containers y armado del refugio será realizado en el mes de Octubre, ya que para esta fecha las temperaturas comienzan a subir, usualmente la nieve que ha caído durante el invierno ya se ha derretido y la fuerza de los vientos disminuye en comparación con el invierno. También de esta forma permitiría al refugio comenzar a operar en temporada alta, (Meses de verano).

#### A. ESTRUCTURA

Tal como se mencionó anteriormente, ambos containers se comprarán a la empresa Box House SRL. Cada container tiene un costo de \$5.266.67. Los mismos son entregados con todas las terminaciones hechas, incluyendo aislamientos, iluminación y cableado eléctrico, desagote y conexión de agua para la bacha ubicada en la cocina, así como también la conexión para el gas del horno.

Sumado al costo del container se debe calcular el transporte desde Santa Fe al estacionamiento de vallecitos, el cual se realizará en camiones. Este tiene un costo unitario de \$533.33

Y el último tramo, desde el estacionamiento al campamento salto de agua, se realizara en helicóptero. Para este traslado se espera que se necesiten en total 6 horas de vuelo, ya que el helicóptero se encuentra en Santiago de Chile. Cada hora de vuelo tiene un costo de \$5.000

Luego de consultar con la arquitecta Julia Monsalve se considera ideal realizar fundaciones previo a colocar los containers para que de esta forma los mismos estén nivelados. Esto tendría un costo de \$310

#### B. MOBILIARIO INTERIOR

En este apartado se enumeraran todo los productos que se deberán comprar para equipar el interior del refugio, esto incluye tanto el primer como el segundo piso, donde se encontrarán las camas (Véase ilustración 7). Todos los costos expuestos a continuación han sido recolectados a través de la plataforma de comercio on line Mercado Libre, en el mes de Octubre, 2020.

- Cocina:
  - Se adquirirá una bacha para la cocina con sus respectivas conexiones por \$43.70
  - Al utilizar la cocina para cocinar para un gran número de personas se optó por un horno con seis hornallas a gas. El costo del horno será de \$260 y el de cada tubo de gas de 45 litros será de \$54.67. Se comprarán 3 tubos para así tener tiempo de reponerlos una vez que se agote la carga de cada tubo.
  - La batería de cocina, utilizada por el personal del refugio, costará \$28.
  - El mueble de la cocina con mesada y donde se instalará la bacha (Véase ilustración 7) tendrá un costo de \$83.33.
  - Se adquirirán electrodomésticos varios, como por ejemplo pava eléctrica, tostadora, heladera y minipimer, entre otros. Esto tendrá un costo de \$350.
  - Por último, La barra para dividir la cocina del comedor costará \$200.
- Comedor:
  - Para el comedor se contará con una mesa con banquetas los cuales se adquirirán por \$33.33
  - Se comprará vajilla para 12 personas, cubiertos, platos, vasos y copas, por un total de \$66.66
- Estar
  - Para calefaccionar el refugio se utilizará un hogar a leña, el mismo tiene un costo de \$181.13
  - También se adquirirá un juego de sillones con una mesa ratona para el relax de los huéspedes y para que estos puedan sociabilizar entre ellos. El costo del juego de sillones será de \$106 y el de la mesa será de \$25.33
- Hall de entrada
  - Con la idea de que los turistas no entren con zapatos sucios de barro, nieve, etc. Se instalarán dos muebles en el hall de entrada para que los huéspedes coloquen allí su calzado. Este tendrá un costo de \$22 cada uno.
- Habitación de huéspedes

- Solo se contará con una habitación compartida, como se acostumbra en refugios de montaña. En el mismo se instalarán 11 camas cucheta triples, cada una con un costo de \$53.27
- Cada colchón tiene un costo de \$15.33
- Se comprarán cajones a medida para colocar debajo de las cuchetas y así los huéspedes podrán tener un lugar para guardar ropa, equipo, etc. Este tiene un costo individual de \$17
- Habitación del personal
  - Esta habitación contará solo con una cucheta doble, con un costo de \$26
  - Se utilizarán 2 colchones, cada uno con un precio de \$15.33
  - Y por último, se adquirirá un pequeño mueble como lugar de almacenamiento del personal, Este costará \$41.11

### C. MOBILIARIO EXTERIOR

Una vez comprendido el diseño del refugio y cómo se armará y equipará por dentro, se precede a enumerar los artículos necesarios que se comprarán y colocarán en el exterior del refugio.

- En la terraza del refugio se colocarán paneles solares para que estos sean los proveedores de energía del refugio. Junto con los paneles se adquirirá una batería para así poder almacenar energía y poseer electricidad durante la noche. Para calcular el futuro consumo de energía y así poder estimar que tipo de panel solar y batería se requerirá se utilizó el sitio web del ministerio de energía del gobierno de la República Argentina. El costo del pack solar (Paneles + Baterías + Cables) fue tomado del sitio web de comercio on line Mercado Libre, y fue de \$1.228
- Se adquirirá un tanque de agua de 500 litros, que recolectará agua del arroyo de deshielo del campamento Salto de Agua. Este servirá para alimentar las duchas y la cocina. Este tendrá un costo de \$78.46
- Se adquirirá una mesa con bancos para el exterior del refugio para que los huéspedes puedan escoger sentarse afuera durante el día y aprovechar el aire fresco que la montaña tiene para ofrecer. Esto tendrá un costo de \$45.80
- Así mismo, se comprarán 4 reposeras de \$26.67 cada una, para que los huéspedes y empleados puedan relajarse y disfrutar del sol de montaña en sus tiempos libres.

- Baños: Tal como se acostumbra en refugios y campamentos de alta montaña, los baños se encontrarán afuera del refugio. Los mismos serán construidos con paredes de chapa, piso de pallet, un inodoro y un tacho subterráneo con aserrín a donde irán los desechos y luego evacuados para que sean tratados como corresponde. Se comprarán el doble de tachos ya que de esta forma se tendrán para recambio. Por último, se construirán 4 baños los cuales serán todos unisex. Cada baño tendrá un costo de \$75.53.
- Duchas: Las duchas se construirán de forma similar a los baños. Se contará con 2 duchas unisex y poseerán horarios restringidos, en los cuales habrá agua caliente. Se adquirirán 2 duchadores, los cuales cuentan con un pequeño calefón eléctrico incorporado. El costo de cada ducha será de \$49.67

#### D. OTROS COSTOS

En esta sección se enumerarán todos los otros costos en los que se deba incurrir para poner en marcha el refugio.

- Página web: Tal como se mencionó anteriormente, se creará una página web que servirá como medio de difusión del refugio así como también para toma de reservas. Luego de consultar con la empresa Amelia Studio, la creación de un sitio web con las características necesarias para ello, posee un costo de \$133.33
- Redes Sociales: Hoy en día uno de los mayores medios de comunicación y de difusión de información son las redes sociales, tales como Facebook Instagram, etc. Es por esto que se utilizarán estas redes como plataformas para realizar publicidad. Luego de consultar con la empresa MJ & Asociados, se llegó a un presupuesto de \$1500 como inversión inicial para crear contenido y publicitar en dichos medios previo a la apertura del refugio.

A modo de resumen se enumeran todos los costos y el total requerido para la inversión inicial del proyecto en la siguiente tabla:

Descripción	Precio Individual	Cantidad	Total
Container	\$5,266.67	2	\$10,533.34
Transporte en Camión	\$533.33	2	\$1,066.66
Transporte en Helicóptero	\$5,000.00	6	\$30,000.00
Fundaciones	\$310.00	1	\$ 310.00
Bacha	\$ 43.70	1	\$ 43.70

Horno	\$ 260.00	1	\$260.00
Tubo de gas	\$54.67	3	\$164.01
Batería de cocina	\$28.00	1	\$28.00
Electrodomésticos	\$350	1	\$350
Mueble de cocina	\$83.33	1	\$ 83.33
Barra	\$200.00	1	\$200.00
Mesa con sillas	\$33.33	1	\$33.33
Juego de vajilla	\$66.66	1	\$66.66
Hogar a leña	\$181.13	1	\$181.13
Sillones	\$106.00	1	\$106.00
Mesa ratona	\$25.33	1	\$25.33
Estantería para calzado	\$22.00	2	\$44.00
Cama triple	\$53.27	11	\$585.97
Colchón	\$15.33	35	\$536.55
Cajón de cama	\$17.00	12	\$204.00
Cama doble	\$26.00	1	\$26.00
Mueble para habitación	\$41.11	1	\$ 41.11
Paneles solares	\$1,228.00	1	\$1,228.00
Tanque de agua	\$78.46	1	\$78.46
Mesa exterior	\$45.80	1	\$45.80
Reposeras	\$26.67	4	\$106.68
Baños	\$75.53	4	\$302.12
Duchas	\$49.67	2	\$99.34
Página web	\$133.33	1	\$133.33
Redes sociales	\$1500	1	\$1500
<b>Total</b>			<b>\$48,382.85</b>

*Tabla 12: Inversión Inicial*

*Fuente: Elaboración propia*

## 2. COSTOS COMERCIALES

En el siguiente apartado se detallará los costos de comercialización en los que se incurrirá una vez operativo el refugio. Todos los costos aquí expuestos fueron recopilados a través de entrevistas informales con empresas de Mendoza, las cuales ayudaron a cotizar los servicios requeridos. Estas conversaciones se realizaron en el mes de Octubre 2020.

Tal como se menciona anteriormente, se consultó con la empresa Amelia Studio, para la creación de la página web. A dicha empresa también se le consultó acerca de los servicios requeridos para el mantenimiento del sitio web, para ello se requerirá abonar de forma anual un dominio y un servicio de hosting. El costo anual de ambos servicios es de \$23.33

Si bien hoy en día, el mejor medio de difusión son las redes sociales, se cree que colocar folletería en ciertos lugares estratégicos, será una herramienta eficiente para hacer conocer el refugio. Dichos lugares son otros refugios de montaña, locales de ropa de montaña, seccional de guardaparques y oficinas de turismo, entre otras. Para esto se pidió un presupuesto a la empresa Laser Print, la cual cotizó el diseño e impresión de cada folleto tríptico a \$0.07. Se estima que se necesitarán 100 folletos por mes.

Por último, tal como se mencionó anteriormente, se contactó con la consultora MJ & Asociados para asesorarse en el monto y forma de publicidad en redes sociales. Se llegó a la conclusión de que este medio será el más productivo considerando el público objetivo y la importancia de las tecnologías y redes sociales el día de hoy. Para ello, se invertirá 500 dólares mensuales en publicidad el primer año de operación, destinados a Google Ads, Facebook e Instagram. Como este medio de publicidad es tan complejo y se deben tener en cuenta muchas variables es que existe una curva de aprendizaje para que la publicidad sea cada vez más efectiva. Es por ello que se considera que en el segundo año de operación serán necesarios 400 dólares mensuales y a partir del tercer año, solo se requerirán 300 dólares mensuales.

A continuación se exponen los flujos de fondos de los costos comerciales estimados mensuales para cada año de operación.

Costos Comerciales Año 1												
Descripción	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Mantenimiento web (Anual)	\$23.33											
Folletería	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00
Redes Sociales	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Totales	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33	\$530.33
Valor al final del Año												\$6,107.33

Tabla 13: Flujo estimado de costos comerciales - Año 1

Fuente: Elaboración propia

Costos Comerciales Año 2												
Descripción	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Mantenimiento web (Anual)	\$23.33											
Folletería	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00
Redes Sociales	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Totales	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33	\$430.33
Valor al final del Año												\$4,907.33

Tabla 14: Flujo estimado de costos comerciales - Año 2

Fuente: Elaboración propia

Costos Comerciales Año 3 – 10												
Descripción	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Mantenimiento web (Anual)	\$23.33											
Folletería	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00
Redes Sociales	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Totales	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33	\$330.33
Valor al final del Año												\$3,707.33

Tabla 15: Flujo estimado de costos comerciales - Del Año 3 al Año 10

Fuente: Elaboración propia

### 3. COSTOS OPERATIVOS

En el siguiente apartado se analizarán todos los costos operativos del refugio. Para simplificar el análisis se dividirá el mismo en costos fijos y costos variables. Estos últimos dependerán de la ocupación.

#### A. COSTOS FIJOS

Los costos fijos son aquellos que en magnitudes totales no cambian cuando cambia el nivel de actividad, dentro de ciertos límites. Como todos los costos están expresados en dólares, moneda constante, se asumirá que no se modificarán por inflación a lo largo del proyecto. Dentro de los costos fijos, habrá costos que se deberán abonar todos los meses, mientras que otros solo se abonarán en temporada (Octubre – Abril). Fuera de temporada se deberá seguir abonando otros como son los servicios, por ejemplo. A continuación se detallarán todos los costos fijos diferenciando aquellos que solo se abonarán durante la temporada y los anuales.

##### a. Costos Anuales

- El sueldo del gerente se abonará durante todo el año. Para el mismo se calcula un sueldo mensual de \$1000 más aguinaldo. El mismo será el encargado de las tareas administrativas, compras, de comercialización así también como de la operación diaria durante todo el año. En temporada (Octubre – Abril) junto al refugio y fuera de temporada (Mayo – Septiembre), se hará cargo de abrir el refugio a grupos o clubes de montaña cuando sea requerido.
- Luego de consultar con un asesor de seguros, se calculó un costo de \$2000 anual con este fin. Aquí se tiene en cuenta la localización remota del refugio y las condiciones de este.
- Para la contratación de internet, se requerirá una empresa que prevea internet satelital, como es el caso de la empresa Rytel. El costo mensual de dicho servicio es de \$12.50.

##### b. Costos durante la temporada

- Como se mencionó anteriormente se contará con un empleado o refugiero para la época de mayor afluencia de clientes, esto es desde Octubre a Abril, inclusive. El mismo vivirá en el refugio y se le proveerá, casa y comida de forma gratuita. Ya que esta persona realizará tareas de gastronomía y hotelería se ha utilizado como

referencia la escala salarial gastronómica de UTHGRA. Dentro de la misma, de acuerdo con las tareas a realizar, clasificaría como categoría 3. Sin embargo como el refugio se encuentra en un lugar aislado, se pagará más alto de lo que indica la escala salarial y de la media del mercado. Por lo tanto se estima un sueldo de \$500 mensuales

- Se calculó un costo de \$100 mensuales para mantenimiento, esto incluye mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.
- Para la utilización del horno y hornallas se requerirán dos garrafas, de 45kg cada una, mensuales. Estas tienen un costo unitario de \$16. Estas solo se requerirán en temporada, ya que el uso fuera de temporada será mínimo.
- Se calcula que se gastarán \$40 mensuales en insumos de limpieza.
- Para la comida del personal se calcula que se gastarán \$300 mensuales.
- Para la calefacción se deberá comprar leña. Luego de consultar con un análisis realizado por el diario uruguayo El Observador, se llegó a la conclusión que se requerirán aproximadamente 20 kg de leña diarios (Noguez, 2018). Esto conlleva a un costo mensual de \$60.
- Para los baños se ha calculado que se necesitará evacuar los desechos tres veces por año. Una al inicio de la temporada, una a mitad y otra al finalizar la misma. Para esto, se deberá abonar dos mulas para bajar los desechos hasta el refugio San Antonio, perteneciente a guardaparques, donde se encuentra un depósito de desechos tóxicos, que luego la dirección de recursos renovables se encargará de evacuar a las plantas de tratamiento correspondiente. Para esto también se deberá comprar aserrín para utilizar en los nuevos tachos. Es por esto que se requerirá abonar \$204 en los meses de Octubre, Enero y Abril.

A modo de resumen se muestra la siguiente tabla con todos los costos fijos del proyecto:

Costos Operacionales Fijos												
Descripción	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Sueldo Refugiero	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00					
Gerente	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,250.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,500.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Seguro	\$2,000.00											
Mantenimiento	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00					
Internet	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50	\$12.50
Gas	\$32.00	\$32.00	\$32.00	\$32.00	\$32.00	\$32.00	\$32.00					
Limpieza	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00					
Comida personal	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00					
Leña	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00					
Baños	\$204.00			\$204.00			\$204.00					
Total Mensual	\$4,248.50	\$2,044.50	\$2,294.50	\$2,248.50	\$2,044.50	\$2,044.50	\$2,248.50	\$1,012.50	\$1,512.50	\$1,012.50	\$1,012.50	\$1,012.50
Valor al final del año												\$22,736.00

Tabla 16: Costos Operacionales Fijos

Fuente: Elaboración propia

## B. COSTOS VARIABLES

Los costos variables son aquellos que dependen del nivel de actividad, por ende, en los meses de mayor demanda, los costos serán más altos, mientras que en los meses de menor demanda los costos variables serán menores.

Los costos variables se han agrupado en 5 categorías diferentes. Esto se ha hecho en base a las líneas de productos o servicios ofrecidos.

- La primera categoría identificada son los costos generados por la venta gastronómica. Como coeficiente de costo de los insumos requeridos se ha llegado al 20% del ingreso por venta.
- La segunda categoría es la de los costos generados por venta del kiosko, aquí se incluyen venta de artículos varios como son las garrafas pequeñas de campamento, encendedores, artículos de golosinas y comida para gente que cocina su propia comida, derecho a utilizar las duchas para no huéspedes del refugio, bebidas, etc. Para esto se ha calculado un coeficiente de 25% de los ingresos.
- Al propietario de las tierras se le deberá abonar un canon por utilizar las mismas para el refugio. Se ha estimado que durante los primeros cinco años este canon será del 3% de los ingresos y luego aumentara a 5%. Debido a que en la actualidad el mismo no percibe ningún beneficio, y aquí no deberá invertir ningún capital, estos porcentajes son mejores que lo que obtiene hoy en día y no supone ningún gasto o depreciación para él.
- Como se ha mencionado anteriormente, se utilizarán mulas para el transporte de mercadería al refugio. Cada transporte en mulas tiene un costo de \$100 y por viaje se puede cargar hasta 60kg. Se estima que se requerirán 30kg diarios, en promedio, para transportar insumos constantes, como son la leña, gas, etc. Para los insumos variables, que dependerán del nivel de ocupación, se estima que en promedio se necesitaran medio kilo destinado a artículos de kiosko por cliente esperado, y 1 kg de insumos de gastronomía por cada persona que consumirá comidas. En este costo se incluye el traslado en camioneta 4x4, de mercadería desde potrerillos hasta el lugar donde se encuentran las mulas.

- Por último, se deberán abonar impuestos, luego de analizar los valores máximos de ingresos brutos del monotributo unificado, se ha llegado a la conclusión de que no se podrá inscribir a la empresa en este impuesto, sino que se deberá inscribir a la empresa como responsable inscripto. Esto quiere decir que los impuestos a pagar son los siguientes:
  - IIBB: El impuesto a los ingresos brutos depende de la actividad y provincia donde se realiza la actividad. En este caso, la alícuota de IIBB es de 3% aprox.
  - Ganancias: El impuesto a las ganancias es del 35% y se aplica sobre los ingresos netos.

#### 4. INGRESOS

Como se ha mencionado anteriormente, la principal actividad del refugio es la de hotelería. El mismo poseerá 33 camas que se alquilarán a los huéspedes que visiten el parque. Sin embargo también se ofrecerán otros servicios y productos que generarán ingresos, estas son las actividades de gastronomía y la venta de bienes, la cual para el análisis, se ha decidido llamar a esta categoría kiosco. Por ende, quedan definidas tres actividades generadoras de ingresos: hotelería, gastronomía y kiosco.

Para calcular los ingresos del refugio primero se deberá fijar un precio de venta para cada categoría y luego calcular la demanda potencial. En esta sección se fijarán los precios, para luego en el próximo capítulo, estimar la demanda en diferentes escenarios y analizar si el proyecto es rentable o no.

##### A. HOTELERÍA

El precio promedio de estadía por persona por noche se ha fijado en \$32. Se ha llegado a este valor a través de una investigación de mercado, acerca de lo que cobra la competencia. Si bien como se ha mencionado anteriormente no existe una competencia directa, se ha tomado como referencia valores que cobran empresas de turismo de montaña en el parque provincial Aconcagua, ofreciendo servicios similares. Como es un producto totalmente nuevo en la provincia, y orientado a turistas extranjeros, también se ha investigado los precios cobrados por refugios de montaña en Alpes. Los refugios analizados con este propósito, se encuentran principalmente en Suiza, y ofrecen distintas gamas de servicios, algunos más básicos que los servicios descriptos en este proyecto y otros llegan a ser refugios de lujo. Pero siempre en lugares aislados y con características similares.

También se ha estimado la estadía promedio del turista en la zona de interés. Esta es de 2 noches, de acuerdo a los informes de visitantes realizados por el personal de guardaparques de Vallecitos. (Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial).

Si bien la demanda se estimará en el siguiente capítulo es de interés aclarar que del total de visitantes que, por la zona que visitan, son clientes potenciales, se asumirá que inicialmente solo un 15% de estos optara por dormir en el refugio, en vez de carpa, principal competencia del proyecto. En el segundo año, esta demanda crecerá al 17%, para a partir del año tres, estabilizarse en un 20%. Esto es debido a que el refugio ganará conocimientos y know how, para poder llegar a más clientes.

## B. GASTRONOMÍA

Dentro de la categoría gastronómica, se incluyen todas las comidas preparadas que se ofrecerán a los clientes, estas son desayuno, viandas para almuerzo, media tarde y cena. Con el objetivo de simplificar el análisis, se ha determinado un valor medio de gasto de los clientes, el mismo es de \$25.

Para determinar este precio se ha analizado el valor percibido por el cliente. Es de interés aclarar que una cena de dos pasos con bebida, en la ciudad de Mendoza cuesta aproximadamente entre \$15 y \$20. En el caso del presente proyecto se ofrecerán comidas calóricas y cenas con menús de 3 pasos, incorporando entradas de bajo costo como son las sopas.

Es por esto que se ha llegado a la conclusión que cada cliente gastará en promedio \$25 por estadía en gastronomía. Sin embargo, no se asume que todos los visitantes de la zona consumirán comida, para ello se ha asumido que tal como sucede con la hotelería, inicialmente solo un 35% de los visitantes consumirán. En el segundo año de operación un 40% y a partir del tercero, la demanda será de 45%

## C. KIOSKO

Dentro de esta última categoría, se han agrupado todas las otras actividades generadoras de ingresos. Dentro de esta, hay venta tanto de servicios como de bienes.

Los bienes que se ofrecerán son los que acampantes podrían potencialmente necesitar, como por ejemplo pequeñas bombonas de gas, encendedores, pilas y baterías, etc. Dentro de esta categoría también se encuentra la ocasional bebida que los clientes consumirán durante el día.

Los servicios ofrecidos serán las duchas con agua caliente, servicio de porteo, que será tercerizado, conexión a internet, etc.

Por la gran cantidad de productos ofrecidos y el gran atractivo que tendrán para tanto acampantes como huéspedes del refugio, se estima que cada cliente gastará en promedio \$10 por estadía. Al igual que en los casos anteriores, en el primer año un menor porcentaje de los clientes potenciales consumirán productos del kiosko, un 30%, en el segundo año un 33% y a partir del tercer año un 35% de los visitantes del parque, que concurren a la zona de interés, consumirán productos del kiosko.

## V - RESULTADOS DEL PROYECTO

En este último capítulo del trabajo de investigación, se decidirá si el presente proyecto es rentable financieramente o no. Para esto primero se estimará la demanda, proyectando las futuras visitas al parque, luego se realizará el flujo de fondos para analizar si es qué y cuándo se recuperará la inversión, y que ganancia dará el proyecto, si es que diera alguna. Siguiendo a esto se hará un análisis de sensibilidad, para observar que pasaría si alguna de las variables establecidas cambiara. Y por último se decidirá si en base a todo este análisis el proyecto es rentable.

### 1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la futura demanda, se analizaron las estadísticas de visitantes del Parque Cordón del Plata, provistas por el cuerpo de Guardaparques Provinciales. Se contó con estadísticas de las temporadas desde el año 2015 al año 2019. En estos años la cantidad de visitantes ha aumentado exponencialmente, creciendo a un ritmo de entre un 30 y un 60% anual. Sin embargo, en los años 2020 y 2021 el parque ha observado una clara disminución de visitantes debido a la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2. Con el propósito de esta investigación, se han proyectado los futuros visitantes bajo el supuesto de que este crecimiento disminuirá en proporción a lo largo de los años. Es decir, que el aumento marginal irá en decrecimiento.

También se ha asumido que tal como sucedió en el año 2020, que una variable del macro entorno, de la cual uno no tiene control, afectó la cantidad de visitantes del parque, podrá suceder en el futuro. Es por esto que se asume que habrá un año en el que los visitantes al parque disminuirán con respecto al año anterior. En el siguiente gráfico, se pueden observar los visitantes proyectados para los próximos diez años:



Gráfico 9: Proyección de visitas al parque

Fuente: Elaboración propia

Una vez calculado los futuros visitantes al parque, se hace necesario calcular que porcentaje de estos son los clientes potenciales del proyecto. Para esto, se tuvo en cuenta a quienes visitaron a los campamentos cercanos al lugar donde se ubicará el refugio. Estos campamentos son: Piedra Grande, Salto de Agua, La Hoyada y La Canchita. Luego de analizar la información recopilada se ha llegado a los siguientes porcentajes mensuales:

Mes	Clientes potenciales
Octubre	1.72%
Noviembre	2.43%
Diciembre	7.74%
Enero	6.92%
Febrero	5.00%
Marzo	5.14%
Abril	1.63%

Tabla 17: Porcentaje de clientes potenciales sobre visitantes.

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos, se está en condiciones de estimar la demanda potencial mensual para cada año de operación. Para esto se aplicarán los porcentajes obtenidos en el cuadro anterior a los visitantes del parque. Así obtenemos el siguiente cuadro con la futura demanda:

Año	Temporada	Visitantes Anuales	Meses de Temporada						
			Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
1	2022/2023	10,500	180	256	813	726	525	540	171
2	2023/2024	11,600	199	282	898	802	580	597	189
3	2024/2025	14,000	240	341	1,084	968	700	720	228
4	2025/2026	15,500	266	377	1,200	1,072	775	797	253
5	2026/2027	17,000	292	414	1,316	1,176	851	875	277
6	2027/2028	18,000	309	438	1,393	1,245	901	926	293
7	2028/2029	16,000	275	389	1,239	1,107	800	823	261
8	2029/2030	18,000	309	438	1,393	1,245	901	926	293
9	2030/2031	18,500	318	450	1,432	1,280	926	952	302
10	2031/2032	19,000	326	462	1,471	1,314	951	977	310

Tabla 18: Clientes Potenciales

Fuente: Elaboración propia

Una vez estimada la demanda, se está en condiciones de estimar los ingresos futuros, utilizando los datos estimados en el capítulo anterior sumado a la información calculada en el paso anterior.

## 2. FLUJO DE FONDOS ESTIMADO

Para calcular el flujo de fondos primero se calculó todos los ingresos brutos mensuales para cada año de operación, a modo de resumen se presentan a continuación los ingresos brutos anuales para el proyecto:

Año	Temporada	Ingresos
1	2022/2023	\$ 68,565.09
2	2023/2024	\$ 85,788.71
3	2024/2025	\$ 117,968.34
4	2025/2026	\$ 130,607.81
5	2026/2027	\$ 143,247.27
6	2027/2028	\$ 151,673.58
7	2028/2029	\$ 134,820.96
8	2029/2030	\$ 151,673.58
9	2030/2031	\$ 155,886.74
10	2031/2032	\$ 160,099.90

*Tabla 19: Ingresos Brutos*

*Fuente: Elaboración propia*

Tal como se mencionó anteriormente los costos operacionales variables, dependen del nivel de demanda, por lo tanto ahora si se está en condiciones de calcular estos. A continuación se presentan los costos operaciones variables anuales a modo de resumen:

Año	Temporada	Costos operaciones variables
1	2022/2023	\$ 25,318.84
2	2023/2024	\$ 29,011.15
3	2024/2025	\$ 35,419.65
4	2025/2026	\$ 38,089.62
5	2026/2027	\$ 40,759.58
6	2027/2028	\$ 45,573.03
7	2028/2029	\$ 41,676.02
8	2029/2030	\$ 45,573.03

9	2030/2031	\$ 46,547.28
10	2031/2032	\$ 47,521.53

*Tabla 20: Costos operacionales Variables*

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez cuantificados los costos e ingresos, se está en condiciones de calcular los flujos de fondos estimados. Para esto, primero se calculará el flujo en un escenario conservador como el descrito anteriormente, para luego compararlo con un escenario pesimista y uno optimista. Luego de esto se estará en condiciones de valuar el proyecto a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

Para esto, se hace necesario considerar la depreciación de los bienes que se utilizaran en el refugio. Ya que estos son de diferente índole y poseen vidas útiles muy diferentes, se tomará que la vida útil es de 15 años, y se utilizara el método de depreciación lineal, esto es equivalente a un 6,67% anual. Es importante aclarar que se tuvo en cuenta que el ambiente donde el proyecto se desarrollará, es hostil.

Para calcular el flujo de fondos, se consideró también que el proyecto no se venderá en el año 10 de operación, sino que se ha calculado un flujo de fondos a perpetuidad a partir del año 10. En el mismo se ha considerado un monto anual equivalente a las depreciaciones para tener en cuenta el valor que corresponderá a la renovación de materiales necesarios para continuar con la operación del refugio.

A continuación, se puede observar el flujo de fondos para el proyecto a 10 años:

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032
Inversión	-\$48,382.85										
Ingresos Anuales		\$68,565.09	\$85,788.71	\$117,968.34	\$130,607.81	\$143,247.27	\$151,673.58	\$134,820.96	\$151,673.58	\$155,886.74	\$160,099.90
Costos Comerciales Anuales		-\$6,107.33	-\$4,907.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33
Costos Operativos Fijos Anuales		-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00
Costos Operativos Variables Anuales		-\$25,318.84	-\$29,011.15	-\$35,419.65	-\$38,089.62	-\$40,759.58	-\$45,573.03	-\$41,676.02	-\$45,573.03	-\$46,547.28	-\$47,521.53
Depreciaciones		-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52
Subtotal	-\$48,382.85	\$11,177.40	\$25,908.70	\$52,879.84	\$62,849.34	\$72,818.84	\$76,431.71	\$63,476.09	\$76,431.71	\$79,670.61	\$82,909.51
Impuesto a las Ganancias		-\$3,912.09	-\$9,068.05	-\$18,507.94	-\$21,997.27	-\$25,486.59	-\$26,751.10	-\$22,216.63	-\$26,751.10	-\$27,884.71	-\$29,018.33
Depreciaciones		\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52
Flujo Anual	-\$48,382.85	\$10,490.83	\$20,066.18	\$37,597.42	\$44,077.59	\$50,557.77	\$52,906.13	\$44,484.98	\$52,906.13	\$55,011.42	\$57,116.71
Flujo a Perpetuidad											\$422,941.33
Flujo Anual con Perpetuidad	-\$48,382.85	\$10,490.83	\$20,066.18	\$37,597.42	\$44,077.59	\$50,557.77	\$52,906.13	\$44,484.98	\$52,906.13	\$55,011.42	\$480,058.04

Tabla 21: Cálculo del VAN del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Ahora que se conoce el flujo de fondos estimado con perpetuidad del escenario conservador se procederá a analizar los otros dos escenarios para luego calcular el flujo de fondos esperado y a partir de este calcular el VAN.

### 3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La creación de escenarios permite estudiar diferentes combinaciones de variables de forma coherente (Allen, Myers, & Brealey, 2010, pág. 274). De esta forma al cambiar una variable se podrá observar el efecto que tendrá esta, sobre el resto de las variables y sobre el resultado final del proyecto.

En este caso se crearán dos escenarios, uno donde la variable que se considera crítica es menor que en la estimación inicial (Escenario pesimista), y otro donde esta es mayor (Escenario optimista).

En este análisis se tomará como variable crítica, el porcentaje de consumo de los visitantes a las zonas de interés del parque, es decir el número de clientes que tendrá el proyecto. Es de interés, recordar los coeficientes utilizados en el escenario conservador (El que se ha utilizado para verificar la rentabilidad del proyecto), para así observar las diferencias con los escenarios desarrollados en este sector del informe.

Se ha asumido que para hotelería inicialmente solo un 15% de los visitantes de la zona de interés dentro del parque se hospedarán en el refugio. Durante el segundo año este porcentaje aumenta a 17%, y a partir del tercer año será de 20%.

Para el área Gastronómica, se ha calculado que durante el primer año de operación un 35% del mercado establecido anteriormente consumirá en el refugio. Para el segundo año este porcentaje aumentará a 40%, para a partir del tercer año en adelante ser un 45%.

Por último, el consumo del kiosko será de un 30% de la demanda potencial calculada durante el primer año, un 33% el segundo año y de allí en adelante será de un 35%.

#### A. ESCENARIO PESIMISTA

La situación pesimista representará el caso donde los porcentajes de clientes permanecen constantes, es decir, sin crecimiento, durante los primeros dos años, y en el tercero aumentan mínimamente. Por ende, los porcentajes quedarían de la siguiente manera:

- Hotelería: Durante los primeros dos años, un 15% y a partir del tercer año aumentaría a 17% y se mantendría en este nivel hasta finalizar el proyecto en el año 10.

- Gastronomía: Tal como en el escenario conservador se empezaría con un porcentaje del 35%, y este se mantendría por dos años. A partir del tercero aumentaría a 37%.
- Kiosko: Tal como en los casos anteriores, durante los primeros dos años los clientes que consumirían sería un 30% de los visitantes a la zona de interés del parque y luego este, aumentaría a un 33%.

Estas disminuciones, comparadas con el escenario conservador, pueden deberse a una mala estimación del tamaño de mercado, a que el consumo sea menor de lo esperado, o a situaciones macro económicas como son la inflación y disminución de salarios, cierre de fronteras, etc.

Por otro lado es de interés observar qué sucede con el resto de las variables al disminuir el consumo. Obviamente, al disminuir el consumo, los ingresos brutos disminuirán, pero así también los costos variables. Este es el caso de costo de los insumos, así como el del transporte de mercadería en mula. También como el ingreso bruto disminuye, los impuestos disminuirán.

Sin embargo, este proyecto tiene costos fijos altos, casi \$29.000 en el primer año, y luego disminuyen mínimamente. Esto hará que el proyecto sea más riesgoso, ya que aunque las ventas del refugio sean mínimas, los costos fijos deberán abonarse de igual manera.

A continuación se muestra una tabla con los cálculos finales para obtener el flujo de fondos estimado con perpetuidad en este escenario:

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032
Inversión	-\$48,382.85										
Ingresos Anuales		\$68,565.09	\$75,748.09	\$100,326.62	\$111,075.90	\$121,825.18	\$128,991.36	\$114,658.99	\$128,991.36	\$132,574.46	\$136,157.55
Costos Comerciales Anuales		-\$6,107.33	-\$4,907.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33
Costos Operativos Fijos Anuales		-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00
Costos Operativos Variables Anuales		-\$25,318.84	-\$26,871.29	-\$31,791.97	-\$34,073.25	-\$36,354.53	-\$40,455.21	-\$37,126.85	-\$40,455.21	-\$41,287.30	-\$42,119.39
Depreciaciones		-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52
Subtotal	-\$48,382.85	\$11,177.40	\$18,007.96	\$38,865.80	\$47,333.80	\$55,801.79	\$58,867.30	\$47,863.28	\$58,867.30	\$61,618.30	\$64,369.31
Impuesto a las Ganancias		-\$3,912.09	-\$6,302.78	-\$13,603.03	-\$16,566.83	-\$19,530.63	-\$20,603.55	-\$16,752.15	-\$20,603.55	-\$21,566.41	-\$22,529.26
Depreciaciones		\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52
Flujo Anual	-\$48,382.85	\$10,490.83	\$14,930.69	\$28,488.29	\$33,992.49	\$39,496.69	\$41,489.27	\$34,336.66	\$41,489.27	\$43,277.42	\$45,065.57
Flujo a Perpetuidad											\$328,363.29
Flujo Anual con Perpetuidad	-\$48,382.85	\$10,490.83	\$14,930.69	\$28,488.29	\$33,992.49	\$39,496.69	\$41,489.27	\$34,336.66	\$41,489.27	\$43,277.42	\$373,428.86

Tabla 22: Flujo de Fondos - Escenario Pesimista

Fuente: Elaboración propia

A partir del flujo de fondos desarrollado anteriormente se puede concluir que el si bien no hay una gran diferencia entre los flujos estimados de ambos escenarios, en este es menor. Es por esto qué, ya que el escenario conservador ha dado un flujo mayor, se debe analizar qué ha ocurrido, y que se puede hacer para que el escenario conservador ocurra. La principal diferencia de ambos escenarios, es la disminución de ventas, por lo tanto es de interés, analizar posibles acciones para que este escenario no ocurra.

Estas han sido analizadas anteriormente en el presente informe. A modo de recordatorio, algunas de ellas son la gran inversión en publicidad para hacer conocer el refugio y llegar a segmentos de clientes que usualmente no irían a este tipo de lugar alejado de cualquier proveedor de servicios. Alianzas estratégicas con empresas de montaña y con escuelas de guías, así como también con clubes de montaña, para que estos traigan a sus clientes, socios, estudiantes, etc. al refugio.

De esta forma se aseguraría un mayor caudal de gente y por ende, mayores ventas que prevendría que este escenario pesimista ocurriera.

## B. ESCENARIO OPTIMISTA

Contrario al caso anterior, en este escenario se analizará el caso donde el porcentaje de consumo de los visitantes es mayor, es decir el proyecto tendrá mayor demanda. Aquí se estima, parecido al escenario conservador, que durante los primeros tres años este porcentaje irá en aumento para luego estabilizarse y mantenerse igual hasta el final del proyecto. Los coeficientes de consumo de cada área de venta serán los siguientes:

- Hotelería: El primer año se estima que un 20% de los andinistas se hospedará en el refugio. En el segundo año este coeficiente aumentara a 23%, y a partir del tercer año será de un 25%.
- Gastronomía: Durante el primer año se cree que un 45 % de los andinistas que estarán en el área consumirán productos de este tipo. Durante el segundo año de operación, será de 47%. Y desde el tercer año en adelante será un 50%.
- Kiosko: Aquí se estima que un 35% de los visitantes al área de interés del parque consumirán productos dentro de esta categoría durante el primer año. Durante el segundo aumentara a 37%, y se estima que a partir del tercero este coeficiente sea de 40%.

Este aumento en los coeficientes de consumo puede deberse a que los productos y servicios que ofrece el refugio fueron mejor recibidos por los clientes potenciales de lo esperado. También puede deberse a que se logró con el objetivo de captar clientes que usualmente no visitaban esta zona, ya sea por miedo a la poca infraestructura que existía o por qué no poseían la capacidad física de cargar equipamiento de campamento.

Estos números también pueden verse afectados por variables macroeconómicas, como lo es la cotización del dólar, haciendo así, el destino Argentina, más atractivo para viajeros extranjeros. De esta manera aumentar todavía más el número de visitantes y por ende de consumo.

A continuación, se observa el flujo de fondos representativo de un escenario optimista del proyecto:

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032
Inversión	-\$48,382.85										
Ingresos Anuales		\$88,476.26	\$107,040.75	\$139,164.11	\$154,074.55	\$168,984.99	\$178,925.28	\$159,044.69	\$178,925.28	\$183,895.43	\$188,865.57
Costos Comerciales Anuales		-\$6,107.33	-\$4,907.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33	-\$3,707.33
Costos Operativos Fijos Anuales		-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00	-\$22,736.00
Costos Operativos Variables Anuales		-\$29,189.74	-\$32,415.03	-\$38,832.39	-\$41,868.00	-\$44,903.61	-\$50,505.86	-\$46,060.76	-\$50,505.86	-\$51,617.13	-\$52,728.41
Depreciaciones		-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52	-\$3,225.52
Subtotal	-\$48,382.85	\$27,217.66	\$43,756.87	\$70,662.87	\$82,537.70	\$94,412.52	\$98,750.57	\$83,315.08	\$98,750.57	\$102,609.44	\$106,468.32
Impuesto a las Ganancias		-\$9,526.18	-\$15,314.90	-\$24,732.00	-\$28,888.19	-\$33,044.38	-\$34,562.70	-\$29,160.28	-\$34,562.70	-\$35,913.31	-\$37,263.91
Depreciaciones		\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52	\$3,225.52
Flujo Anual	-\$48,382.85	\$20,917.01	\$31,667.49	\$49,156.39	\$56,875.03	\$64,593.66	\$67,413.39	\$57,380.32	\$67,413.39	\$69,921.66	\$72,429.93
Flujo a Perpetuidad											\$543,120.43
Flujo Anual con Perpetuidad	-\$48,382.85	\$20,917.01	\$31,667.49	\$49,156.39	\$56,875.03	\$64,593.66	\$67,413.39	\$57,380.32	\$67,413.39	\$69,921.66	\$615,550.36

Tabla 23: Flujo de fondos - Escenario Optimista

Fuente: Elaboración propia

Ahora que se han calculado los flujos de fondos estimados con perpetuidad para cada uno de los tres escenarios se está en condiciones de calcular el flujo de fondos esperado. A partir de este, se calculara el VAN del proyecto y así determinar la posible creación de valor que generará el proyecto.

#### 4. FLUJO DE FONDOS ESPERADO

Una vez calculado los tres escenarios posibles para este proyecto, se está en condiciones de calcular el flujo de fondos esperado y el valor actual neto que generará el proyecto.

El Valor Actual Neto se define como la suma algebraica de los beneficios netos del proyecto, actualizados al momento cero utilizando la tasa de costo de oportunidad de los fondos para el inversor correspondiente a cada período de vida del proyecto (Ferrá & Botteon, 2007, pág. 168).

Es decir, si el VAN arroja un resultado negativo, quiere decir que el inversionista debería destinar su dinero a otro proyecto o a alguna inversión financiera cómo por ejemplo bonos. Si el VAN arroja que el resultado del proyecto es cero, quiere decir que se ganará lo que se deseaba o lo que se ganaría en otro proyecto similar. En cambio, si el VAN es positivo, quiere decir que el proyecto conviene, y es más rentable que invertirlo en otra inversión de riesgo similar.

En resumen, El VAN debe arrojar un resultado positivo. La fórmula para calcular el mismo, es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{BN_t}{(1+r)^n}$$

Para la elaboración del VAN se tuvo en cuenta los ingresos y costos proyectados anteriormente. Además, se utilizará una tasa libre de riesgo del 2.81%. Esta es la tasa de interés de un bono de Estados Unidos a 10 años, al día 05/07/2022. La misma fue obtenida del sitio web Datos Macro (2022). A esta tasa se le debe añadir un porcentaje que represente el riesgo que toma el inversor al invertir en este proyecto.

Para calcular la tasa con riesgo, se utilizará el método CAPM, siglas provenientes del inglés, Capital Asset Pricing Model. Este método describe la relación entre el riesgo sistémico y el rendimiento esperado para activos, principalmente acciones (Kenton, 2022).

El método CAPM propone la siguiente fórmula para el cálculo de una tasa de costo de capital:

$$R_j = r_f + (r_m - r_f) \times \beta_j + BS_p$$

Donde  $R_j$  es la tasa de costo de capital que se utilizará para calcular el VAN. La tasa libre de riesgo se representa con  $r_f$ , esta es la descrita anteriormente, que es la tasa de interés de un bono a 10 años de Estados Unidos.

La tasa  $r_m$  es la rentabilidad de mercado, y el coeficiente  $r_m - r_f$ , es la prima de riesgo de mercado, esta prima de riesgo de mercado que se ha utilizado es el promedio, de las primas de los años 2011 a 2021 de Estados Unidos. Se ha utilizado esta, ya que se está utilizando una tasa de rendimiento de Estados Unidos y ya que la moneda utilizada es el dólar. Esta prima de riesgo de mercado es de 5.6% (Statista Research Department, 2022).

Por último,  $\beta_j$  es la beta de la empresa. El coeficiente beta del negocio refleja la sensibilidad de los rendimientos del negocio ante cambios en el rendimiento del mercado. Indica el grado de exposición del negocio al riesgo de mercado. Dado que el emprendimiento no cotiza en bolsa, no hay un coeficiente beta observable y, en consecuencia se aplica la metodología de beta comparable. Esta metodología consiste en buscar en el mercado empresas o conjunto de empresas que cotizan en el mercado y que tienen un riesgo similar al emprendimiento bajo análisis. Para calcular la tasa de costo de capital, se ha utilizado la Beta de la industria Gastronómica, ya que el mayor caudal de ventas e ingresos será a través de la venta de bebidas y comidas. Esta beta tiene un valor de 1.30 (Damodaran, 2022).

Como el proyecto se desarrollará en Argentina, y no en Estados Unidos, a esta tasa de costo de capital, hay que sumarle el riesgo país, representado en la fórmula por  $BS_p$ . Este adicional, se utiliza ya que existen ciertos factores macro económicos que afectarán el proyecto en Argentina, que de desarrollarse en Estados Unidos, no existirían, o de existir probablemente serían de menor intensidad. Algunos ejemplos de estos factores son la economía, política, relaciones diplomáticas, estabilidad fiscal, educación, empleo, tecnologías, entre otras.

Para calcular este adicional por riesgo país, se utilizarán los puntos EMBI (Emerging Markets Bond Index). Estos son calculados por la empresa J. P. Morgan Chase, y son los que se toman de referencia para medir el riesgo país. Los puntos EMBI son calculados a partir de la diferencia de la tasa de rendimiento que paga un bono en dólares de un país emergente, con respecto a los bonos de Estados Unidos (considerando bonos de similar duración), los cuales como se mencionó anteriormente se consideran libre de riesgo.

El riesgo país de Argentina al día 05/07/2022, es de 2652 puntos. Para utilizarlo en la fórmula de la tasa de costo de capital, se dividirá este riesgo país por 100 para así sumarle el porcentaje de

riesgo a la tasa. Sin embargo, como la mayoría del público objetivo serán extranjeros, solo se sumará un 10% del riesgo país a la tasa.

Por lo tanto reemplazando estos valores en la anterior fórmula, nos quedaría la siguiente tasa de costo de capital:

$$R_j = 2.81\% + 5.6\% \times 1.30 + 10\% \times \frac{2652}{100}$$

$$R_j = 12.74\%$$

Es importante aclarar que esta tasa de costo de capital de 12.74% que se utilizará para calcular el VAN del proyecto considera el riesgo país, explicado anteriormente, y el riesgo sistémico, pero no el riesgo financiero. El riesgo sistémico, son riesgos comunes o probables para todas las empresas del mercado. Por otro lado el riesgo financiero, es el riesgo de cada empresa que depende del endeudamiento que posea. Ya que en este proyecto se utilizará capital propio exclusivamente, no posee el riesgo financiero.

Ahora que ya se ha calculado la tasa que se utilizará, se procederá a calcular el flujo de fondos esperado. Para ello se debe estimar también la probabilidad de cada escenario (Alonso & Fornero, 2006, pág. 13).

Esta probabilidad es un juicio personal y subjetivo. Sin embargo, esto no quiere decir que las probabilidades sean arbitrarias, sino todo lo contrario. Estas probabilidades surgen de la experiencia y razonamiento del sujeto que las asigna. No solo esto, sino que además deben seguir ciertas reglas.

Alguna de estas son que la suma de las probabilidades de los escenarios deben ser igual a uno. Esto quiere decir que se puede afirmar que uno de los escenarios ocurrirá. Otra de estas reglas es que ninguna probabilidad puede ser negativa, ya que si la probabilidad de que el escenario ocurra es cero, entonces se establece que este no tiene posibilidad de ocurrir.

Por lo tanto la probabilidad de un escenario es la intensidad de la creencia que se tiene de que esa será la situación que se observará (Alonso & Fornero, 2006, pág. 14).

Para el escenario conservador, se ha decidido otorgarle una probabilidad de ocurrencia del 50%, ya que luego de haber estudiado todos los factores es el que se cree que tendrá más probabilidad de ocurrir. Al escenario pesimista ha otorgado una probabilidad de ocurrencia del 30%. Y por último, para el escenario optimista, se ha estimado una probabilidad de 20% de que ocurra.

La fórmula utilizada para calcular el flujo de fondos esperado del proyecto es la siguiente:

$$FF_j^E = \sum_{i=1}^{i=s} FF_i^j \times p_i$$

Esta fórmula representa la suma de la ponderación de los flujos de fondos de cada escenario, con su probabilidad de ocurrencia. Por lo tanto, se aplican a continuación los valores anteriormente calculados y se realiza el cálculo final del valor actual neto:

Escenarios	Flujo de Fondos Estimados			Flujo de Fondos Esperado	VAN
	Pesimista	Conservador	Optimista		
Probabilidad de Ocurrencia	30%	50%	20%		
2021/2022	-\$ 48,382.85	-\$ 48,382.85	-\$ 48,382.85	-\$ 48,382.85	\$ 285,897.39
2022/2023	\$ 10,490.83	\$ 10,490.83	\$ 20,917.01	\$ 12,576.07	
2023/2024	\$ 14,930.69	\$ 20,066.18	\$ 31,667.49	\$ 20,845.79	
2024/2025	\$ 28,488.29	\$ 37,597.42	\$ 49,156.39	\$ 37,176.47	
2025/2026	\$ 33,992.49	\$ 44,077.59	\$ 56,875.03	\$ 43,611.55	
2026/2027	\$ 39,496.69	\$ 50,557.77	\$ 64,593.66	\$ 50,046.63	
2027/2028	\$ 41,489.27	\$ 52,906.13	\$ 67,413.39	\$ 52,382.53	
2028/2029	\$ 34,336.66	\$ 44,484.98	\$ 57,380.32	\$ 44,019.55	
2029/2030	\$ 41,489.27	\$ 52,906.13	\$ 67,413.39	\$ 52,382.53	
2030/2031	\$ 43,277.42	\$ 55,011.42	\$ 69,921.66	\$ 54,473.27	
2031/2032	\$ 373,428.86	\$ 480,058.04	\$ 615,550.36	\$ 475,167.75	

De esta manera se obtiene que el proyecto posee un valor actual neto de \$285,897.39. Esto quiere decir que el proyecto generará valor.

## CONCLUSIONES

El análisis precedente busca responder al objetivo planteado inicialmente: Desarrollar un plan de negocio para un refugio de alta montaña. En este no solo se analizó la viabilidad económica sino también la social y medioambiental.

Para responder esto primero se estudió el ambiente y las ofertas de turismo de alta montaña de hoy en día. Con ello, se pudo observar el crecimiento que han tenido las actividades y deportes al aire libre, más específicamente en ambientes agrestes (montaña), en los últimos años. Esto se vio incrementado luego de la pandemia, cuando la población mundial se empezó a inclinar por pasar más tiempo al aire libre luego de estar en aislamiento por un largo tiempo.

También se estableció que la instalación del refugio impactaría positivamente en la sociedad al facilitar y apoyar en las tareas realizadas por guardaparques y por la patrulla de rescate. Al poder desde el refugio coordinar expediciones y rescates, así como también guardar material para estos, se agilizaría las tareas de la patrulla de rescate de Mendoza.

Por otro lado, se estableció que hoy en día uno de los principales problemas del parque es la generación de residuos y desechos tóxicos. Al instalar el refugio en un lugar clave del parque donde la mayoría de las expediciones toman lugar, este ayudara a mantener la limpieza y encargarse de la evacuación de estos desechos.

Luego, se analizó al estratega y al valor empresarial que poseerá el refugio. Aquí se estableció que el estratega posee ciertas debilidades que deberá mejorar para que el proyecto funcione y sea rentable, en esto se destacó la poca formalización que tendrá el refugio, y la necesidad de mayor control. Sin embargo se destacó el buen valor empresarial, donde se estableció que las fortalezas prevalecen sobre las debilidades del proyecto, y que se ofrecerá un servicio diferenciado con costos medios.

A partir de allí se procedió a la investigación de costos e inversión necesaria para la creación del refugio de alta montaña. En este se pudo observar la alto capital requerido para la realizar la inversión inicial y los altos costos fijos que poseerá el refugio una vez que se encuentre operativo.

Para analizar la creación de valor se realizó el cálculo del valor actual neto del proyecto, estimando así una demanda y los futuros ingresos del proyecto. Este VAN fue calculado con una tasa con riesgo, sobre un flujo de fondos esperado. Este último, se calculó a través de los flujos de fondos estimados en 3 escenarios diferentes y sus respectivas probabilidades de ocurrencia.

Luego de calcular este valor, se llegó a la conclusión de que el proyecto creará valor y por lo tanto es altamente rentable.

Finalmente, luego de un exhaustivo análisis, se puede concluir que el proyecto será rentable social, medioambiental y económicamente. Sin embargo, invertir en este proyecto acarreará riesgo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AFIP. (Junio de 2022). *Categorías del Monotributo*. Obtenido de AFIP: <https://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>
- Allen, F., Myers, S. C., & Brealey, R. A. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. Mc Graw Hill.
- Alonso, A. H., & Fornero, R. A. (2006). *INCERTIDUMBRE Y FLEXIBILIDAD EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*. Mendoza.
- ámbito*. (19 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-informal-historico.html>
- Bosch, R. (24 de Agosto de 2020). La covid 19 impulsa un nuevo perfil de usuario de refugios de montaña. *La Vanguardia*.
- Club de Senderismo Villasender*. (Septiembre de 2020). Obtenido de <https://villasender08.wordpress.com/senalizacion/>
- Damodaran, A. (Enero de 2022). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Datos Macro*. (29 de Junio de 2022). Obtenido de Bono de Estados Unidos a 10 años: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Ecocopter*. (14 de 06 de 2022). Obtenido de <https://www.ecocopter.com/>
- ENRE*. (Octubre de 2020). Obtenido de Calculá tu consumo eléctrico en kWh: <https://www.argentina.gob.ar/enre/uso-eficiente-y-seguro/calcula-tu-consumo-electrico-hogar-kwh>
- Erramuspe, D. (Junio de 2018).
- Ferrá, C., & Botteon, C. (2007). *Evaluacion privada de proyectos*. FCE, Universidad Nacional de Cuyo.
- Jakobs, M. (2022). *MJ & Asociados*. Obtenido de <https://www.migueljakobs.com/index.php>
- Kenton, W. (Enero de 2022). *Capital Asset Pricing Model*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp>
- Ludeña, J. A. (2022). *Riesgo Financiero*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-financiero.html>

Mendoza, G. P. (2019). *Estadística final de ingresantes al Parque Provincial Cordon del Plata*. Mendoza. *Mercado Libre*. (Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar/>

*Monotributo Unificado*. (Junio de 2022). Obtenido de AFIP: <https://monotributo.afip.gob.ar/public/ayuda/Alta/monotributo-unificado.aspx>

Noguez, M. (20 de Mayo de 2018). *El calor de la leña pero con mas eficiencia*. Obtenido de El observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-calor-de-la-lena-pero-con-mas-eficiencia-2018520500>

Ocaña. (2016). *Direccion estrategica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken.

Osterwalder, A. y. (2011). *Generacion de modelos de negocios*. Deusto.

*Riesgo*. (2022). Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/riesgo>

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

SAINI, J. D. (Agosto de 2020). *Errepar*. Obtenido de <https://blog.errepar.com/doctrina-contrato-trabajo/#:~:text=El%20contrato%20de%20trabajo%20eventual,extinci%C3%B3n%20depende%20de%20una%20condici%C3%B3n%20>

Secretaria de Ambiente y Ordenamiento Territorial. (s.f.). *Parque Provincial Cordon del Plata - Senderos y Circuitos*. Mendoza.

Statista Research Department. (04 de Julio de 2022). *Average market risk premium in the United States from 2011 to 2022*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

*Todo Vertical*. (Septiembre de 2020). Obtenido de <http://www.todovertical.com/articulo/6/aclimatacion-adaptacion-a-la-altitud-prevencion-del-mal-agudo-de-montana#:~:text=La%20aclimataci%C3%B3n%20es%20una%20adaptaci%C3%B3n,de%20cam-bios%20en%20su%20organismo>.

UNWTO. (2014). *Global Report on Adventure Tourism*. Madrid, Spain: UNWTO.

## ANEXOS

### 1. ANEXO I

A. PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD					
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?	SI (4)	NO (3)	QUIZAS (2)	NO, DE NINGUNA MANERA (1)
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD (3)	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO (2)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	SI, ES PROBABLE (3)	ES ALTAMENTE PROBABLE (4)
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad	ES MUY PROBABLE (1)	ES PROBABLE (2)	MUY POCO PROBABLE (4)	POCO PROBABLE (3)

	que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?				
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO, NO ES ASI (4)	RARA VEZ (3)	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO (4)	ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, EN ALGUNOS CASOS (2)	NO, PORQUE ESO LE DARIA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD (1)
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los	SIEMPRE (4)	A VECES (2)	GENERALMENTE (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACION (1)

	acontecimientos y circunstancias.				
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la "voluntad de poder" hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar..	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI (1)	POR LO GENERAL, ES ASÍ (3)	A VECES (2)	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER (4)
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO (1)	A VECES (2)	ES UNA POSIBILIDAD (3)	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA. (4)
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIESEN (4)	LA CAMBIARÍA (3)	LA REVISARÍA (2)	SEGUIRÍA EN MI MISMA POSICIÓN (1)
Total					29

B. LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN					
1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS, AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES. (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO. (1)	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICA Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	SOLO ALGUNA VARIABLES (3)	A VECES. (2)	NO (1)	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO (4)
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORÍA (3)	NO (1)
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los	NO (1)	A ALGUNOS (2)	SI, A TODOS (4)	A LA MAYORÍA (3)

	ejecutivos y gerentes?				
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORÍA (3)	SÍ. A TODOS (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	SÍ, EN FORMA CONTINUA (4)	A VECES (3)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD (2)
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD (2)	PERIÓDICAMENTE (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE (4)
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO (1)	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIÓDICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué	SIEMPRE (4)	NO, NO LO HAGO (1)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (2)	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS (3)

	manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?				
Total					29

C. EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN					
1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA (1)	NO LO HABÍA PENSADO (2)	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4)
2	¿Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS (3)	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS. (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIERTO (1)	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	PROBABLEMENTE (3)	NO SÉ (2)
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS (3)	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE. (4)
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NO (1)	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL (4)

6	Opine sobre esta afirmación: “primero está la intuición, luego le sigue la experiencia”	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN (1)	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN (2)	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO. (3)	SÍ, ES ASÍ. (4)
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO (4)	POCA (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS. (2)
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES (3)	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS (2)	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN (1)	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES (4)
9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ (1)	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS (4)	EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)
10	¿Existe la probabilidad que, aun cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la	SI (1)	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)

	expresen comunicacionalmente de la misma forma?				
Total					26

D. EL SISTEMA DE APRENDIZAJE					
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD (1)	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE (2)	SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA (3)	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO (1)	SÍ, MUCHO (4)	BASTANTE (3)	UN POCO. (2)
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	BASTANTE (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
4	¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTANTE (3)	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)	NO SE (1)	UN POCO (2)

5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	LA MAYOR PARTE (2)	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3)	SEGURO (1)
6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO (1)	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO (3)	LA MAYOR PARTE DE LA VECES, SI (2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1)	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR. (2)	TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS (3)	HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO (4)
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES (3)	BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES (4)

9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos Teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	EN GRAN PARTE, SI. (3)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)
10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO (3)
Total					33

E. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN					
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA (4)	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	SOLO PARCIALMENTE (3)	NO (1)
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS (3)	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)

4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO (1)	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS) (2)	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA (3)	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS (2)	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO (1)	SÍ (4)	PARCIALCIAMENTE, PERSONAL Y GRUPAL (3)	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL (2)
7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la	SI. DE MANERA SISTEMÁTICA (4)	SOLO PARCIALMENTE (3)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)

	interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?				
8	¿Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	NO (1)	SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁRA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	SOLO LAS ALGUNAS (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	DEPENDE DE LA FUENTE (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y RECONOCIDAS COMO TAL (4)
Total					24

F. EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO					
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SÍ, TOTALMENTE (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
3	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1)
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	NO ESTOY SEGURO (2)	SÍ (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1)

6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO, REGULARMENTE (2)	PERIODICAMENTE, AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, PERMEMENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIAMENTE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2)	RELATIVAMENTE (3)	NINGUNA (1)
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS. (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)

10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)
Total					33

G. LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO					
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO (1)	PARCIALMENTE (2)	EN GRAN PARTE (3)	SÍ (4)
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	EN ALGUNA CUESTIONES (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	NO (1)
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	NO (1)	SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (3)
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ (2)	NO LO SÉ (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)	SÍ, ABSOLUTAMENTE (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SÍ, SIEMPRE (4)
6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)

7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
8	¿La distribución de los conocimientos a ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO (3)	SI, TOTALMENTE (4)
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN GRAN PARTE (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
10	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
Total					30

H. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS					
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SÍ (4)
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	EN GRAN PARTE (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4)	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)	A VECES (2)	NO (1)
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES (2)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SI, SIEMPRE (4)
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO (1)	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)

6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN (4)	NO (1)	CUANDO ME ES POSIBLE (3)	CON ALGUNOS (2)
7	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo tableros de control)?	NO (1)	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES (2)	SÍ, SIEMPRE (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)
8	¿Cuánto tiempo relativo le asigna a las actividades de control?	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)	PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS (1)	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO (2)	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO (4)
9	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	CUANDO EL TIEMPO ME LO PERMITE (1)	NO EN FORMA REGULAR (2)	PERIÓDICAMENTE AUNQUE SIN CONTINUIDAD (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS (4)
10	¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	SI, SIEMPRE (4)	SOLO LOS MÁS RELEVANTES (2)	SI, DEPENDIENDO DE LA JERARQUÍA (3)	NO SIEMPRE (1)
Total					30

## 2. ANEXO II

Factores	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)			X	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		X		
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.			X	
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.		X		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.			X	

8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		X		
9. Se fomenta formalmente y de manera 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 de tal manera de facilitar las acciones.			X	
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.		X		
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			X	

19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			X	
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.			X	
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).		X		
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.	X			

### 3. ANEXO III

Contenido	0	0,20	0,80	1
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				X
2. ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?			X	
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 hacia 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 que condicionan la compra?			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 productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos 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 específica 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 hacia los clientes 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 de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?	X			
27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		X		
28. Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?		X		
30. ¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		X		
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 los 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 central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"			X	

#### 4. ANEXO IV

Factores	No (0)	Si (1)
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 claros 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 tareas de la Institución 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 reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?	X	
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a 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 con su nivel de responsabilidades?		X
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?		X
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?		X
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?		X
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación 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 los resultados?	X	

18. ¿Para la organización 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 con su nivel de responsabilidad?		X
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?	X	
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?	X	
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo con el nivel funcional que les corresponda?	X	
24. ¿En la organización 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 fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo con los niveles de responsabilidad que les corresponda?		X
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).		X
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo con los objetivos propuestos?		X
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?		X
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?		X

## 5. ANEXO V

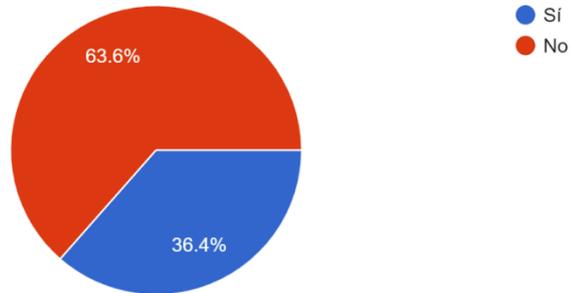
<b>Factores</b>	<b>No (0)</b>	<b>(0,20)</b>	<b>(0,80)</b>	<b>Si (1)</b>
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		X		
2. Dentro de los miembros de la organización existen 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. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.			X	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
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 al 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	

## 6. ANEXO VI

Vas regularmente a alta montaña (mas de 3500 msnm) por mas de una noche a realizar montañismo?

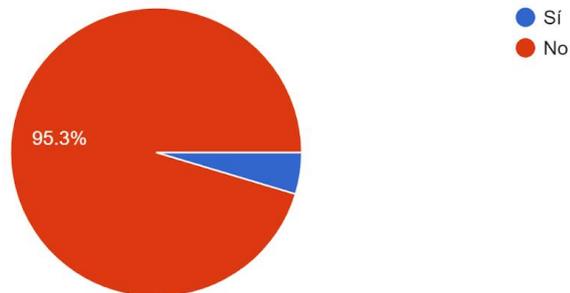
118 responses



Si la respuesta fue no, la encuesta dirige al encuestado a la última pregunta. Si la respuesta fue si, el encuestado contesto las siguientes cuatro preguntas.

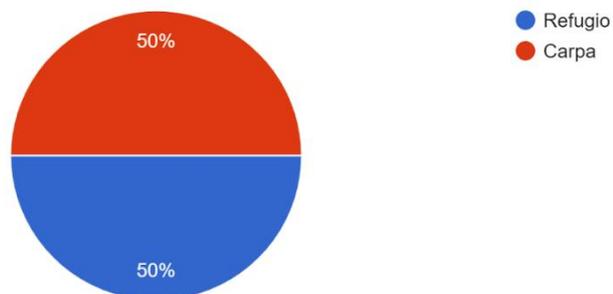
Sos guia de montaña?

43 responses



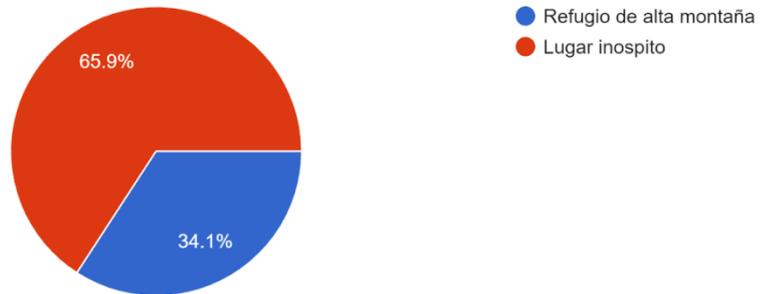
De poder elegir en tus expediciones, para tus clientes, preferis refugio o carpa?

2 responses



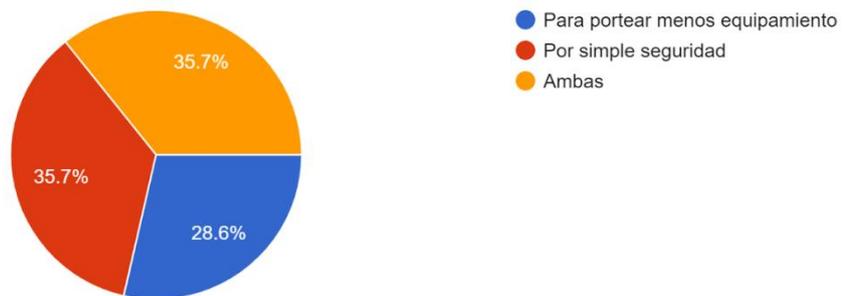
Al momento de elegir el destino, preferis que haya un refugio de alta montaña o que el lugar sea inospito?

41 responses



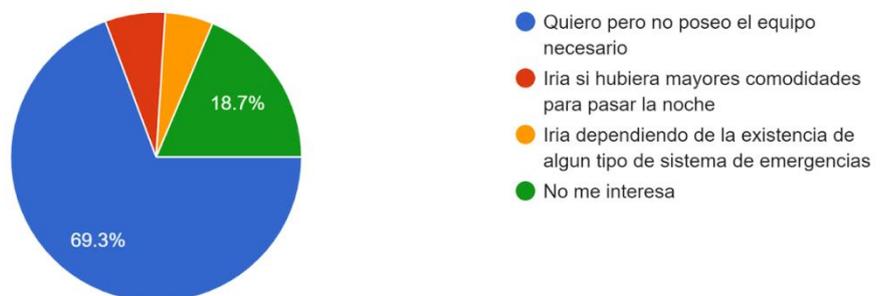
Porque razon?

14 responses



Porque no?

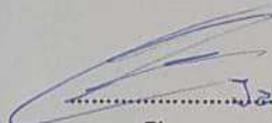
75 responses



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 11/10/2022

  
Jakobs Alza  
Firma y aclaración

29 143  
Número de registro

39 466 169  
DNI