

XXXVIII Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios
de Costos

La Matriz de Fuga de Valor en el negocio hotelero

Autor: Julio Marchione (Socio Activo)
UADE (Universidad Argentina de la Empresa)

San Juan, Octubre 2015

Categoría: Aportes a la disciplina
Grupo temático: Gestión estratégica de costos

INDICE

1. Introducción
2. Caracterización del negocio hotelero en la República Argentina.
3. El análisis estratégico del negocio del gerenciamiento hotelero.
4. El análisis del modelo de negocios y la identificación de las fugas de valor a partir del CANVAS.
5. La aplicación de la Matriz de Fuga de Valor para el control de gestión de las anomalías en el modelo de negocios.
 - 5.1. La clasificación conceptual de las posibles fugas de valor en el negocio hotelero en Argentina.
 - 5.2. Propuestas de acciones para resolver las fugas de valor identificadas.
6. Conclusiones.
7. Bibliografía.

RESUMEN

La Matriz de Fuga de Valor (MFV) ha sido planteada en el último congreso de la especialidad, a partir de su desarrollo conceptual y con la finalidad de comprender la utilidad de su aplicación para el control de la gestión de un negocio. De todas maneras, es de suma utilidad poder realizar una aplicación práctica y real de una herramienta, como la presentada, para evaluar sus aportes y la magnitud de los beneficios que reporta en el proceso decisorio de los empresarios.

El presente trabajo tiene como objetivo validar la Matriz de Fuga de Valor, no sólo desde los aspectos visuales y comunicacionales del instrumento en sí, sino también a partir de la metodología necesaria para llegar a esta presentación. Para ello, transita por la definición de los lineamientos estratégicos críticos, mediante la aplicación de la Matriz Estratégica Jerárquica (MEJ), para luego definir los factores críticos del modelo de negocios que generan fugas de valor. En esta instancia de la metodología, se utiliza el Modelo CANVAS para comprender y explicar las características del negocio.

Con la finalidad de exponer esta metodología en una realidad de negocios, se ha seleccionado el del gerenciamiento hotelero en la República Argentina, con una diversidad fragmentada de competidores y en un territorio que brinda una gama completa de destinos turísticos, para una demanda creciente y con proyecciones muy auspiciosas a partir de la prolongación paulatina de la expectativa de vida del ser humano.

La Matriz de Fuga de Valor en el negocio hotelero

1. Introducción

En oportunidad del último congreso del I.A.P.U.Co., celebrado en la Ciudad de Formosa, se presentó un trabajo en el que se proponía la sistematización de la gestión sobre la ecuación económica de los negocios, a partir de utilización de la Matriz de Fuga de Valor.¹ A partir de esta herramienta, se planteó la posibilidad de dimensionar los problemas de gestión del negocio, como así también de relacionarlos con las acciones a emprender para solucionarlos. Estas acciones se enmarcaron en seis grupos de decisiones sobre los costos: a) costos ocultos; b) costos explícitos; c) costos de remediación; d) costos de mitigación; e) costos de prevención; y f) costos de remediación.

La Matriz de Fuga de Valor, a la que se identificará con el acrónimo MFV, se basa en el concepto de contención del valor dentro de la cadena interna de la empresa, evitando cederlo por improductividades, ineficiencias, decisiones incongruentes e inconsistentes con el entorno, como así también por la lentitud en las reacciones frente a los movimientos de los competidores.

De todos modos, la MFV contempla una realidad cada vez más reconocida en la administración de las empresas: los límites de la cadena interna han dejado de ser fronteras divisorias, exhibiéndose como espacios de desarrollo conjunto con los participantes del entorno del negocio.²

Más allá del concepto detrás de la MFV, que tiene una clara importancia académica, se desprende la utilidad práctica de este instrumento para el empresario. Con lo cual, no sólo trabaja sobre los factores que facilitan la comunicación de los problemas de negocios y sus posibles soluciones, sino también sobre la instrumentación práctica y orgánica de éstas.

A partir de esta herramienta, el objetivo general del presente trabajo es desarrollar su aplicación en el espacio competitivo de la hotelería turística y corporativa, en la República Argentina. Esta actividad ocupa un porcentaje significativo en la generación del PBI de un país como la Argentina, que posee una diversidad de destinos turísticos inigualable en la misma superficie geográfica dentro de la oferta global.

Es importante remarcar que la MFV está estructurada a partir de los nueve bloques del Modelo CANVAS, considerándolo un excelente instrumento para la caracterización y análisis de los modelos de negocios. Especialmente, en cuanto a la utilización de un lenguaje amigable y comprensible por la diversidad de modelos mentales dentro de un equipo de trabajo.

Se procederá, en un primer bloque, con la caracterización del negocio hotelero en la República Argentina y la identificación de los participantes involucrados, conjuntamente, con la descripción de los cambios en su conformación y en su comportamiento, frente a la volatilidad de las variables macroeconómicas nacionales e internacionales que afectan al sector turístico. En una segunda etapa, se avanzará con la aplicación de la MFV para comprender su utilidad práctica en la empresa y se desprendan las posibilidades de enseñanza en el espacio áulico de nuestras universidades.

¹ XXXVII Congreso de Costos del IAPUCo, Formosa (2014). *Los costos de las fugas de valor*.

² Las líneas de investigación en el estudio de la Historia, están transitando actualmente por la consideración de los espacios fronterizos como un ámbito de comunión cultural entre los pueblos, que habitan cada uno de los países o territorios que son divididos por esa línea divisoria.

2. Caracterización del negocio hotelero en la República Argentina.

En toda caracterización de un negocio, las definiciones más representativas se enfocan en quiénes son sus actores, cómo operan entre sí y con el mercado de consumo, cuáles son los inductores de cambio futuros y cuáles son las variables no controlables del entorno que los afectan actual o potencialmente.

- Los actores: en la República Argentina, los participantes en el negocio hotelero están conformados por las cadenas internacionales de marca, las cadenas locales de marca, los propietarios de cadenas de hoteles sin marca propia, los emprendimientos hoteleros autónomos y las empresas “gerenciadoras” de hoteles.³ Asimismo, es importante identificar a los canales de comercialización de estos servicios hoteleros, que han evolucionado desde las agencia emisoras y receptoras de viajes, a los mercados digitales de contratación y pago de este servicio.⁴
- ¿Cómo operan entre sí?: La mayor interacción entre los hoteles, se evidencia en la derivación de pasajeros entre hoteles, por problemas de ocupación o insatisfacción del pasajero respecto de las condiciones del servicio. Estas derivaciones se hacen entre establecimientos de la misma cadena o entre ellas, como así también entre hoteles que están evaluados como de similar nivel, independientemente de las tarifas. En este sentido, los últimos 10 años han sido desequilibrantes en cuanto a la disponibilidad de información acerca de las condiciones y calificaciones de los hoteles en todo el mundo. Las redes sociales y los mercados digitales especializados en viajes o diversificados, generan la posibilidad de calificar los servicios hoteleros y subir fotos de los ambientes y espacios del hotel.⁵ Con respecto a la relación con los canales de comercialización, se debe entender que tanto las agencias de viajes reales como las virtuales, operan sobre plataformas digitales y los espacios de interacción personalizada son –paulatinamente- cada vez más acotados. En algunos, existen cadenas hoteleras con sus plataformas de reservas abiertas a las agencias, para que directamente ingresen los datos del pasajero y las especificaciones de la reserva, sin necesidad de interactuar telefónicamente con persona alguna. Obviamente, las agencias de viajes se apropian de una porción del precio de la reserva por sus servicios, en un porcentaje que ronda entre el 20% y el 25% sobre la tarifa acordada con el pasajero. Finalmente, las empresas de gerenciamiento hotelero, intervienen en el mercado de oferta a partir de alquilar y operar bajo un acuerdo contractual de honorarios, tanto hoteles de terceros inversores, como condominios hoteleros y hoteles en los que también tiene participación en su propiedad inmobiliaria. Son especialistas en la operación hotelera y son pretendidos por cadenas hoteleras sin marca o con marca sin desarrollar.
- ¿Cómo operan con el mercado de consumo?: Como se imaginarán a partir del párrafo anterior, los hoteles tienen varios canales de vinculación con el usuario final. Este usuario final puede ser un pasajero que contrata individualmente o que pertenece a una empresa u organización, que contrata el servicio de

³ En la práctica de estos negocios, se denomina a los gerenciadorees como empresas de “Hospitality Management”

⁴ En los últimos quince años han expandido sus operaciones en el mercado digital, portales como “Despegar”, “Booking”, “Expedia”, “Tripadvisor”, “Trivago” y otras de menor alcance operativo, pero con el mismo modelo hacia el consumidor final.

⁵ La plataforma “Despegar” ofrece a los hoteles y a los pasajeros el servicio de calificación en línea de cada uno de los servicios que se le están ofreciendo dentro del hotel, bajo el impulso de preguntas dirigidas al dispositivo celular del pasajero y el envío de las respuestas a la recepción de ese mismo establecimiento.

alojamiento en forma corporativa. Si bien los hoteles (especialmente las cadenas con marca o sin marca) tienden a concentrar sus esfuerzos en la venta directa del alojamiento al pasajero o a la empresa, a través de sus canales propios, el mercado de consumo (individual y corporativo) está optando por contratar el servicio a través de los mercados digitales. Estos han potenciado su agresividad competitiva, al incluir la posibilidad de contratar un paquete completo (que incluye el viaje al destino y los traslados en el mismo) y ofreciendo la posibilidad de financiarlo en cuotas.⁶ En cuanto al segmento corporativo, si bien las cadenas hoteleras de marca cierran acuerdos institucionales por períodos prolongados y para todo el mundo, las empresas de capitales nacionales o latinoamericanos están –paulatinamente– incursionando en la compra de estadías hoteleras para los viajes de su personal, a través de los mercados digitales especializados en traslados y turismo. En estos casos, cierran las tarifas en cada contratación, en función de las oportunidades de precios y financiación con tarjetas de crédito corporativas (aún resignando las ventajas de precios mediante la firma de contratos prolongados con las cadenas).

- ¿Cuáles son los inductores de cambio futuros?: Más allá que, en el caso de pretender configurar cambios futuros, necesitaríamos aplicar una metodología de escenarios, es posible detectar ciertos procesos incipientes de cambios en el comportamiento de los actores involucrados y los que –potencialmente– puedan ingresar en el entorno de negocios. Los mercados digitales con diversificación de productos y servicios van a ser, paulatinamente, más poderosos en la amplitud de su espectro, en la presencia en los procesos de cambio y en las alternativas de pago digital dentro de la misma plataforma. Por otro lado, las plataformas digitales de reservas que están adquiriendo y desarrollando tanto las cadenas hoteleras internacionales como las nacionales, facilitarán la integración operativa –en la reserva y cierre del precio– entre los mercados digitales, las agencias “on-line” y los operadores hoteleros. La tecnología permitirá la logística operativa que implica el proceso previo de reservas y cierre de tarifas, en oportunidad de la compra de la estadía hotelera. Las agencias físicas tendrán muchos problemas para mantenerse en el mercado, excepto aquéllas que opten por una estrategia de enfoque en un nicho específico –generalmente– del segmento ABC1 de la pirámide tradicional de los mercados. Paulatinamente, los modelos de negocios hoteleros, plantados sobre la base de un formato de condominio inmobiliario, generan un recurso con múltiples inversores propietarios, dueños de una o más habitaciones y/o villas en ese proyecto, y que participarán en un porcentaje de los ingresos que se generen en el gerenciamiento de ese condominio. Para evitar conflictos, estos inversores optan por la contratación de una compañía de “hospitality management” para garantizar cierto nivel de rentabilidad, mantenimiento de la infraestructura y eficiencia operativa en la gestión.
- ¿Cuáles son las variables no controlables en el entorno de estos negocios?: A partir del análisis del entorno, pueden ser identificadas variables que tienen una alta incidencia en el comportamiento de los actores y que –difícilmente– puedan ser alteradas por las participantes en la oferta de servicios hoteleros. Los indicadores de la actividad turística –en general– están en aumento, especialmente, en países que la subsidian y promocionan desde los consumidores. De todas maneras, la Argentina no está entre los países

⁶ Cabe aclarar que los precios de los paquetes en oferta y/o en cuotas, ofrecidas en los mercados digitales no tienen devolución ni pueden ser cancelados.

destinatarios de turismo extranjero que crecieron en los últimos años. En la Argentina, en el último año, ha disminuido un 1,4% el ingreso de turistas extranjeros (vía Ezeiza y Aeroparque) respecto del mes de mayo/2014, pero se ha incrementado el ingreso de turistas por los pasos fronterizos en un 1,2%, en el mismo período de tiempo. Además, ha disminuido un 14,9% en 1 año el promedio de pernocte de los turistas extranjeros en el país. Con respecto a los turistas nacionales, en el último año, ha aumentado en un 18% su salida al exterior (en cantidad de personas y en gasto en dólares), pero también se incrementó el turismo interno en un 2,3% para alcanzar la cifra de 1.075.683 personas con un incremento del 2% en el número de noches de pernocte en hoteles.⁷ Claramente, la relación del tipo de cambio, tanto en la Argentina como en los países proveedores de turistas a nuestro país, están condicionando estos movimientos. Con lo cual, el entorno competitivo hotelero argentino, se encuentra sub-ocupado (entre el 45% y el 58% en promedio en el último año) y sub-utilizado (entre 2,4 y 3 noches de pernocte en promedio en el último año).⁸ Estos guarismos afectan la ecuación económica de la oferta hotelera en el país, siendo imprescindible recurrir a la eficiencia operativa para, sin disminuir la calidad del servicio al pasajero, mejorar la rentabilidad y el flujo de fondos de esos negocios.

Como complemento del análisis de los cuatro elementos descriptos, es posible caracterizar al negocio hotelero con dos herramientas de análisis, que nos permitirán avanzar luego con la descripción de los problemas de fugas de valor en su cadena interna, y la aplicación práctica de la MFV para controlar la gestión sobre estos problemas.

Es por ello que, en las próximas páginas, profundizaremos en el control de la gestión del negocio del gerenciamiento hotelero, a partir de la aplicación de las siguientes herramientas de análisis y planificación:

- La Matriz Estratégica Jerárquica⁹ para analizar el nivel de atractividad del negocio de gerenciamiento hotelero.
- El Modelo CANVAS¹⁰ para la configuración de los desequilibrios en la gestión de este modelo de negocios.
- La Matriz de Fuga de Valor (MFV) para planificar y controlar la gestión de las acciones para resolver las fugas de valor de la cadena interna.

Al tratarse de una aplicación de herramientas sobre una realidad de negocios, es posible abordar sus desafíos gerenciales y operativos, con un claro objetivo académico a partir de la utilización de un caso práctico extractado de la experiencia empresarial y profesional.

⁷ Los datos fueron extraídos de la página web de la Cámara de Turismo de la Argentina (www.camaradeturismo.org.ar)

⁸ Según datos provistos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (www.indec.org.ar)

⁹ La MEJ fue presentada por el Profesor Raymond Prada en la Revista "Management Herald" en el N° 96 en abril de 2012, a partir de un artículo publicado en "Harvard Business Review".

¹⁰ El Modelo CANVAS fue desarrollado por A. Osterwalder y Y. Pigneur en su libro "Business Model Generation" en el año 2009.

3. El análisis estratégico del negocio del gerenciamiento hotelero.

Tal como anticipé en el punto anterior, es importante utilizar alguna herramienta para caracterizar las características del mapa estratégico en el que, a partir de la caracterización del modelo de negocios, insertaremos el objeto de análisis para evaluar las condiciones de su interacción con ese contexto competitivo.

La utilización de la MEJ y su practicidad, facilita y simplifica la lectura del entorno de negocios, más allá de no profundizar en otros aspectos y variables que sí abordan otros instrumentos más sofisticados.¹¹ A los fines de esta ponencia, será suficiente con la lectura que podremos obtener con esta matriz.

A continuación, se presenta la MEJ respetando sus aspectos formales, para luego detallar algunas características de cada uno de los siete criterios. El objetivo es calificar cada uno de los criterios, marcando el número más representativo sobre una plataforma de calificaciones posibles, ya estipuladas por su creador en cuanto a su valoración y ubicación cualitativa y cuantitativa. Téngase en cuenta que la columna "Jerarquía" implica el peso relativo en porcentaje que se le asigna a cada uno de los criterios, para calcular un promedio ponderado de caracterización estratégica del negocio. El resultado final deberá ser ubicado en los rangos de decisión de inversión, acotados entre el 0% y 39% (No invertir o desinvertir); entre el 40% y el 69% (Inversión selectiva y cuidadosa); y entre el 70% y el 100% (Invertir para crecer).

MEJ para el negocio del Gerenciamiento Hotelero en la Argentina								
CRITERIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	JERARQUIA	TOTAL	
Atractivo del mercado	1	2	3	4	5	0,10	0,30	
Intensidad competitiva	5	4	3	2	1	0,15	0,30	
Estabilidad del entorno	1	2	3	4	5	0,15	0,45	
Fortalezas del negocio	1	2	3	4	5	0,25	0,50	
Brechas del mercado	5	4	3	2	1	0,10	0,20	
Brechas de tecnología	5	4	3	2	1	0,15	0,60	
Alianzas y cooperación	1	2	3	4	5	0,10	0,20	
Indicador de decisión	Menos de 40%		Entre 40% y 69%		Más del 70%		1,00	2,55
	No invertir o desinvertir		Inversión selectiva		Invertir y crecer			2,55/5=51%

El resultado de la MEJ no sólo sirve para la decisión respecto al nivel y calidad de la inversión en el negocio, en función de su caracterización estratégica, sino también para

¹¹ Se pueden destacar el Modelo de Crecimiento y Participación desarrollado por el Boston Consulting Group, la Matriz del Portafolio Multifactorial elaborada por Mc Kinsey para la firma General Electric, y el Diagrama de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

encontrar cuáles son los criterios en los que un competidor puede mejorar su desempeño, posicionamiento y rentabilidad de la ecuación económica del negocio.

En el caso que nos ocupa, una compañía de gerenciamiento hotelero debería enfocarse en los siguientes aspectos estratégicos:

- El posible incremento de la intensidad competitiva está acotado a los competidores actuales, ya que pareciera ser un mercado de mediana atraktividad, como para que impulse la entrada de nuevas cadenas internacionales o la expansión de las nacionales. Los competidores actuales tienen estructuras de costos similares, con lo cual, no entrarán en guerras de precios que atenten contra el flujo de fondos y con los precios deprimidos en la actualidad por el retraso del tipo de cambio.
- La estabilidad del entorno está en función de la inexistencia de conflictos bélicos en el mundo, la estabilidad de la oferta por parte de las compañías aéreas y terrestres, el nivel de revaluación o devaluación de las monedas de intercambio de los países que proveen turistas a la Argentina y el nivel de expansión y contracción económica en ellos. No se observan factores que pudieran alterar, sustancialmente, la caracterización de este criterio.
- Los dos criterios en los cuales, una gerenciadora, debería concentrar la asignación de recursos es en: a) mejorar la fortaleza interna del negocio, logrando beneficios de escala, eficiencia en los procesos, productividad en la ocupación hotelera y en la tarifa promedio y el REVPAR¹², como así también un control del comportamiento de los costos fijos de operación y de capacidad; y b) en sellar alianzas y acuerdos programáticos con los canales digitales de comercialización, para la optimización en el uso de las plataformas de reservas y contratación de los servicios hoteleros.
- La inversión, en el entorno actual, debe ser selectiva. Tanto en cuanto a la localización del hotel y del destino, como en cuanto a la cantidad de habitaciones disponibles para optimizar los beneficios de la escala. Claramente, son pocos los criterios que pueden tender a una peor calificación y los dos mencionados pueden llegar a calificar mejor con una gestión controlada y monitoreada, pasando a una zona de decisión estratégica de inversión y crecimiento, tal como lo expone la MEJ.

A partir de estas consideraciones y conclusiones, es posible calificar como crítico cuál es el modelo de negocios óptimo, para lograr avanzar sobre los dos criterios estratégicos planteados.

Es por ello, que el siguiente paso en la línea de trabajo planteada es identificar las variables en cada uno de los bloques del modelo de negocios. El Modelo CANVAS es una herramienta que facilita este proceso y utiliza un lenguaje accesible a todos los integrantes de un equipo de trabajo.

Como el objetivo del modelo no es sólo descriptivo, podremos desprender una serie de factores que implican “fugas de valor” de la cadena interna. Sobre éstas, luego, aplicaremos la MFV con la finalidad de planificar y controlar la ejecución de las acciones concretas para reducir esas fugas y blindar las fortalezas identificadas en alguno de los otros bloques del Modelo CANVAS. Esta será la tarea en las próximas páginas de este trabajo.

¹² El acrónimo REVPAR se utiliza para denominar a la tarifa ajustada por el efecto de la reducción proporcional y en función al efectivo porcentaje de ocupación del hotel.

4. El análisis del modelo de negocios y la identificación de las fugas de valor a partir del CANVAS.

Cuando se tiene por objetivo caracterizar un modelo de negocios con el CANVAS, es importante hacerlo sobre una empresa en particular y no sobre características similares o no del promedio de las empresas que compiten en un sector. Para este caso, el objeto de estudio tiene las siguientes características, que ayudarán a comprender las variables incluidas en el CANVAS:

- La organización a estudiar está conformada por una cadena de hoteles con marcas propias, identificadas con la oferta de valor diferenciada por segmentos y localización en tres variantes: a) hoteles urbanos ubicados en destinos de alta densidad de población y negocios; b) hoteles de alta gama ubicados en destinos exclusivos y exóticos; y c) hoteles para turismo familiar en destinos naturales y de alto tránsito.
- En este modelo de negocios, realiza la comercialización de sus servicios con una central de reservas física centralizada, sobre una plataforma digital de reservas “on-line”. Este recurso le permite el ingreso de la reserva al consumidor, de manera directa y acordando la tarifa y las condiciones de pago. En todos los casos, tendrá que “pre-pagar” su reserva pero tiene dos variantes: a) en el momento de la contratación para fijar el precio, aunque no puede cancelarlo; y b) realizar el pago hasta 10 días antes de la fecha de la reserva, manteniéndosele la misma desde el momento en que la contrató y con la posibilidad de cancelarlo hasta ese plazo mínimo previo.
- La plataforma digital, también le permite a los canales electrónicos acceder directamente a ingresar las reservas “on-line” y en el mismo momento en que el consumidor cierra su compra en el mercado digital. Si bien esta alternativa tecnológica existe, los canales electrónicos siguen requiriendo el ingreso de la reserva telefónicamente o por mail, interactuando con los empleados de la central de reservas física.
- La organización es propietaria de algunos de los hoteles y otros son alquilados a sus propietarios e inversores, en base a contratos a 10 años de plazo, con la posibilidad al dueño de la rescisión anticipada a partir del quinto año y con una multa por la salida del mismo. En el caso de hoteles alquilados, que venían siendo administrados con ciertas características operativas diferentes (por ejemplo, excesiva cantidad de empleados promedio por habitación, costo promedio alto por desayuno, ausencia de mantenimiento programado, tercerización ineficiente de servicios), los costos de conversión están a cargo del propietario.
- Todas las inversiones y costos vinculados con el mantenimiento del hotel, en el caso de los que se encuentran alquilados, están a cargo de la gerenciadora durante la vigencia del contrato. Este factor no es menor, ya que los propietarios de los hoteles quieren que se mantenga la capacidad económica y funcional del edificio luego de la finalización del contrato de alquiler.
- Existe la alternativa de incorporar al propietario del hotel como asociado en el negocio gerenciado, a partir de un acuerdo de un monto fijo mensual asegurado y uno variable en función de la rentabilidad operativa del negocio administrado por la empresa gerenciadora.

Ahora bien, en función de estas características diferenciales del objeto de estudio, es posible avanzar en la identificación de los factores propios en cada uno de los nueve

bloques del Modelo CANVAS. Así, será posible desprender las fugas de valor sobre las que deberíamos trabajar en la MFV.

Cabe recordar, que el CANVAS utiliza –como herramienta visual- la conformación de los factores críticos en nueve bloques, tal como se expone en el siguiente cuadro:

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)		¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
COSTOS		INGRESOS		
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

Cuadro I - Las preguntas a responder en los 9 bloques del Modelo CANVAS

Para el caso que nos ocupa en esta ponencia, es posible avanzar en estas respuestas, con la finalidad de detectar desequilibrios dentro de los bloques y entre ellos. Estos son los impulsores de las fugas de valor del modelo de negocios, las que tendrán que ser gestionadas dentro de la MFV.

- **Bloque 1 – Segmentos de clientes:**

La primera de las diferencias está en segregar el cliente corporativo/institucional del cliente de turismo y/o tránsito por motivos turísticos. Claramente, los factores que impulsan la demanda son diferentes en cada uno de estos segmentos, como así también aquéllos que promueven su fidelización en el tiempo. Es importante, en esta diferenciación, entender qué privilegia cada segmento en oportunidad de la experiencia de consumo y cuándo ésta comienza.

La segunda de las diferencias se ubica en la segmentación geográfica. A partir de un modelo de negocios con una oferta hotelera en variados destinos dentro de la República Argentina, las vías de llegada al destino van perfilando los segmentos en función de su procedencia.

La tercera de las diferencias se basa en asignarle al inversor-propietario de los hoteles alquilados, el carácter de cliente. Si bien no son consumidores de los servicios hoteleros, también requieren una propuesta de valor por parte del modelo de negocios presentado como caso de análisis.

- Bloque 2 – Propuesta de valor:

En todos los segmentos de consumidores mencionados en el punto anterior, la calidad de las instalaciones, el nivel de servicio, la calidad en la conectividad “wi-fi” del edificio, el precio y la comodidad en los accesos desde y hacia el hotel, son factores críticos comunes en la percepción de valor.

Tal es así, que los mercados y canales digitales no sólo difunden las calificaciones de los hoteles -en base a las opiniones de los pasajeros- sino también los consumidores suben a la web las fotografías que toman de distintos lugares del hotel. La facilidad operativa y los bajos precios, han potenciado este comportamiento de los pasajeros, sustituyendo -como fuente de consulta- a las fotografías que los propios hoteles exhiben en sus páginas web.

En estos segmentos, la diferenciación de la marca es importante pero no es clave, excepto en el negocio corporativo-institucional. En este último caso, las cadenas internacionales siguen siendo una referencia de los atributos de calidad y excelencia en el servicio hotelero.

Finalmente, el segmento de los propietarios-inversores, privilegian el precio del alquiler o de la renta variable, la diversificación de la forma de liquidación en función de las preferencias de cada uno de los propietarios de un mismo edificio¹³ y el cumplimiento del plan de mantenimiento y conservación del edificio y las instalaciones durante el tiempo del contrato de alquiler o gerenciamiento.

- Bloque 3 : Canales de distribución:

Los mercados digitales son el medio al que los consumidores están recurriendo masivamente, para la contratación de los servicios hoteleros, desplazando con velocidad a las agencias de turismo físicas tradicionales. De todas maneras, para el oferente del servicio hotelero es sustancialmente más caro el precio que paga al canal digital, que al canal físico.

Es por ello que, paulatinamente, las empresas hoteleras están desarrollando sus propias plataformas digitales de reservas, tanto para la interacción con el consumidor, como para la integración operativa del proceso de reservas con el mercado digital.

El acceso al segmento institucional-corporativo es directo y estará potenciado por la diferenciación marcaria. Las cadenas internacionales y nacionales buscan sostener sus marcas, para cerrar acuerdos con empresas para todo el mundo o para una región en particular. Si bien en estos contratos, la variable del precio es un factor crítico de negociación, las cadenas hoteleras resignan algunos puntos, sabiendo que están evitando el alto costo que representan los mercados digitales de ventas.

Finalmente, el acceso al segmento de propietarios-inversores debe ser directo y sostenido con los resultados percibidos sobre el gerenciamiento de los hoteles en la actualidad. Lo más importante, en este sentido, es atender a la diversidad de intereses que impulsan a un inversor a entregar su propiedad para que un especialista la administre y obtenga una renta, sin deteriorar el valor económico de venta y explotación en el futuro. En este caso, la diferenciación marcaria de la empresa gerenciadora es fundamental y crítica, al momento de la selección final.

¹³ Tal es el caso de los “condo-hoteles”, en los cuales cada inversor es propietario de una o más habitaciones, que le da un porcentaje de participación en la totalidad de los ingresos del hotel y más allá del nivel de ocupación efectiva que haya tenido su habitación a lo largo del mes.

- Bloque 4 : Relacionamiento:

Los mercados digitales y los canales electrónicos especializados en turismo y viajes, han generado un cambio rotundo a favor del conocimiento del consumidor y del cliente. No sólo el seguimiento de su comportamiento es identificable “uno a uno”, sino que ellos mismos tienen una participación muy activa en alimentar –con sus recomendaciones positivas y negativas- las bases de datos de los mercados digitales. La confianza que se deposita hoy en las calificaciones de portales como “Tripadvisor”, “Booking” o “Despegar.com”, está basada en el flujo constante de ingreso de datos en esas plataformas.

Otro de los elementos que potencian este bloque, es la utilización de las redes y la conectividad con los pasajeros que se alojaron en los hoteles, reduciendo sustancialmente el carácter invasivo que se le reconoce a las encuestas de opinión. Este es un factor clave en la relación con el cliente, tanto corporativo como doméstico.

La relación con el segmento de propietarios-inversores tiene que ser tratada desde la interacción directa y personalizada, manteniendo la confidencialidad y la atención de la diversidad de situaciones personales, familiares y comerciales de cada uno de ellos. No es un vínculo que pueda ser delegado, por lo que, irremediamente está en manos de los socios de la empresa gerenciadora y operadora hotelera.

- Bloque 5: Recursos claves:

En la evolución del negocio hotelero y en el comportamiento de los consumidores, es cada vez más relevante las condiciones de la infraestructura y los servicios en los hoteles. Asimismo, las personas –especialmente los gerentes y las gobernantas en los hoteles- son críticos dentro del adecuado funcionamiento de los hoteles y en las posibilidades de búsqueda de mejoras en la productividad y la eficiencia.

Más allá de esto, la tecnología está jugando un papel protagónico en este negocio. Ya hemos profundizado en la dinámica digital de la interacción con las agencias electrónicas y con los consumidores, pero lo más importante es reconocer el grado de avance que esas plataformas tienen, para poder ser utilizadas por ellos en cualquier dispositivo electrónico. Hoy se compran paquetes turísticos desde un dispositivo celular y esas plataformas deben adecuarse a la usabilidad que el cliente requiere.

Por otro lado, la tecnología para el control operativo de la gestión en cada uno de los hoteles es fundamental y crítica, para el seguimiento y corrección de los factores que afectan la productividad, la eficiencia y la satisfacción del pasajero.

- Bloque 6: Actividades claves:

En función de lo planteado en el bloque anterior, es posible identificar como claves las siguientes actividades:

- ✓ Gestión de marketing digital.
- ✓ Administración de la central digital de reservas.
- ✓ El reporte y la gestión diarios de los indicadores operativos de cada uno de los hoteles.

- ✓ La gestión diaria de las tarifas por cada uno de los canales y en función del concepto de “revenue management”.¹⁴
- ✓ El seguimiento de la tasa de ocupación, las reservas futuras, las contrataciones con “prepagado” y el impacto en el REVPAR diario en cada hotel.

- Bloque 7: Estructura de costos:

El mayor componente de los costos hoteleros es fijo, si bien es posible identificar algunos –denominados semifijos- que están en función del porcentaje de ocupación diario y soportados por un régimen laboral de trabajo eventual.¹⁵

El componente variable de los costos, se puede identificar en los costos de comisiones en los mercados digitales, en los costos de lavandería, alimentos, bebidas y desayunos que se alteran en función de los porcentajes de ocupación.

Es por ello, que es clave sostener el control en los indicadores operativos diarios, mejorando no sólo las tasas de ocupación, sino también la mezcla de canales de comercialización.

- Bloque 8: Flujo de ingresos:

Los ingresos en la actividad hotelera tienen un comportamiento particular y que, de no ser objeto de una rigurosa gestión de caja, puede poner en riesgo el funcionamiento de todo el negocio.

Al existir la alternativa del modo “pre-pago” para asegurar la reserva y la tarifa, se evidencia un flujo importante de cobranzas anticipadas –en algunos casos- de 120 días anteriores al efectivo uso del servicio. Por otra parte, casi el 100% de los consumos durante la estadía se pagan con tarjeta de crédito, como así también, las contrataciones de los canales digitales se encuadran dentro de un esquema de cuentas corrientes, a partir de la fecha del consumo.

Con lo cual, es importante controlar el ingreso de los flujos por “pre-pagos”, especialmente, en aquellos hoteles que están ubicados en destinos con alta estacionalidad o expuestos al turismo de las familias estrechamente vinculado a los períodos escolares de sus hijos.

- Bloque 9: Alianzas con socios estratégicos:

En este negocio es fundamental el avance que se pueda consolidar a través de acuerdos con los mercados digitales, en cuanto a la optimización de la operación de reservas con el empleo de plataformas electrónicas comunes o con interfaces abiertas. Asimismo, los acuerdos con los operadores turísticos en los destinos, generan posibilidades de complementación de varios destinos en un mismo viaje de placer.

Complementariamente, en un modelo de negocios en los que los propietarios-inversores forman parte del mismo, la clave está en integrarlos más allá de lo contractual y relacionándolos con otros desarrollos inmobiliarios de la misma cadena, a partir de la optimización del rendimiento sobre el capital invertido.

¹⁴ El concepto de “revenue management” se refiere al control de los ingresos ajustando las tarifas en función de la mezcla de canales de ventas, la mezcla de productos y los porcentajes de ocupación en cada uno de los hoteles con frecuencia diaria y atendiendo a lograr una mejora en los ingresos totales.

¹⁵ El régimen de trabajo eventual se utiliza especialmente en la contratación del servicio de mucamas, atendiendo que cada una de ellas puede cubrir hasta nueve habitaciones diarias.

El recorrido que hemos realizado sobre el modelo de negocios, a partir de la aplicación del Modelo CANVAS, permite identificar los desequilibrios internos entre los bloques y las fugas de valor que provocan. Claramente, se alinea con los focos estratégicos resultantes de la aplicación de la MEJ, según lo expuesto en el tercer punto de la página 9 del presente trabajo.

5. La aplicación de la Matriz de Fuga de Valor (MFV) para control la gestión de las anomalías en el modelo de negocios.

El desarrollo de la MFV requiere, en su aplicación práctica, dos instancias en el proceso. Por un lado, deben ser identificadas y definidas las posibles “fugas de valor” encuadradas en los cuatro grupos de inductores. Por el otro, el paso siguiente consiste en utilizar la estructura visual de la MFV para definir y comunicar las acciones para corregir esas fugas y las métricas para controlar la gestión sobre aquéllas.

5.1. La clasificación conceptual de las posibles fugas de valor en el negocio hotelero en Argentina

El agrupamiento de las eventuales fugas de valor de la cadena, persigue el objetivo de darle un orden sistémico al proceso de análisis de la realidad de los negocios. Su propia dinámica, en muchos casos, presenta un panorama con tal complejidad en las fugas (y sus posibles causas), que dificulta el análisis si no se emplea un instrumento para hacerlo, aunque pueda resultar algo estructurado.

En general, el agrupamiento primario de las fugas de valor puede estar basado en los nueve bloques del modelo mencionado y la propuesta es presentarlo como a continuación se desarrolla:

a) Fugas provocadas por el comportamiento de los distintos segmentos del mercado:

- Los consumidores privilegian la comodidad al momento de contratar servicios turísticos y corporativos, pero no están dispuestos a pagar un mayor precio por acceder a través de canales digitales.
- Los consumidores tienen un comportamiento diferente en la satisfacción y en la disconformidad, especialmente, en la comunicación en las redes sociales.¹⁶
- Los propietarios-inversores sobre un mismo inmueble pueden pretender un formato diferente en el precio a cobrar, pasando de uno basado en un alquiler fijo a otro, sobre un gerenciamiento variable a resultados.

b) Fugas provocadas por el desequilibrio entre los sucesivos eslabones de la cadena interna de valor:

- Los mercados digitales alteran la percepción del precio, al ofrecer financiación en cuotas en el mediano plazo.
- Las agencias electrónicas optan por comercializar los destinos que necesitan menos descripción y explicación para su disfrute, como así

¹⁶ Está comprobado que los pasajeros toman mayor cantidad de fotos de los espacios con problemas en el hotel y no se comportan así cuando la infraestructura y los servicios están en condiciones.

también, se resisten a cargar directamente las reservas en las plataformas digitales de los hoteles.

- Las posibles alianzas con operadores turísticos locales en los destinos, están expuestas a mucha inestabilidad e informalidad de esas empresas en la Argentina.
- Problemas derivados de la contratación, aprovisionamiento y aseguramiento de la calidad de las actividades claves, que han sido tercerizadas (por ejemplo, el servicio de lavandería, de mantenimiento, de seguridad y traslados desde o hacia el hotel).

c) Fugas provocadas por ineficiencias e improductividades en la gestión de las operaciones internas:

- Caída o aumento en los índices de ocupación, sin una correlación inmediata en la dotación de mucamas contratadas dentro del régimen eventual legal.
- Defectos en el seguimiento, por parte del gerente del hotel, de los gastos operativos en función del presupuesto e independientemente de los niveles de ocupación.
- Problemas con las demoras en la apertura de nuevos hoteles, especialmente, en cuanto a la contratación de la dotación del personal y su gerente.

d) Fugas provocadas por los desequilibrios en la lógica económica y financiera del modelo de negocios:

- Problemas de inestabilidad en el flujo de ingresos y la forma de recaudarlos, especialmente, en los destinos con alta estacionalidad y con altos flujos de prepago.
- Altos niveles de porcentajes de comisiones cobradas por los canales electrónicos y los mercados digitales.
- En los destinos en los cuales se ofrece el servicio de restaurante, los costos fijos derivados de la cantidad de personal requerido para su funcionamiento, no llegan a ser absorbidos por los ingresos y siendo los pasajeros muy sensibles a la variable precios y diversidad de los platos en el menú. En el país, los argentinos no suelen incluir en la oferta gastronómica a los restaurantes de los hoteles.

Como consecuencia de la identificación de estas fugas de valor, el paso siguiente será incluir las acciones planificadas dentro del esquema de la MFV y definir las métricas que se requieren para el uso efectivo de este instrumento para el control de la gestión.

El objetivo de la MFV no es sólo plantear objetivos de gestión e incluir una serie de indicadores para controlar su cumplimiento efectivo. En su desarrollo, incorpora la definición de los diferentes tipos de costos derivados de esas fugas de valor, para poder cuantificar sus efectos económicos, con la siguiente apertura: a) costos ocultos por omisiones o errores en la gestión; b) costos explícitos por ineficiencias; c) costos de remediación; d) costos de mitigación; e) costos de prevención; y f) costos para la recomposición del flujo de ingresos.

5.2. Propuestas de acciones para resolver las fugas de valor identificadas

La presentación de la MFV tiene el objetivo de ser un mecanismo de comunicación interno de las acciones concretas, que una organización planifica para cerrar las grietas internas que propician la generación de fugas. El concepto detrás del instrumento, se apoya en la idea de evitar que ese valor sea apropiado por los restantes actores de la cadena de valor, en la medida que no es la empresa (en este caso, la gerenciera hotelera) quien puede retenerlo dentro.

De todas maneras, la MFV es la conclusión de un proceso de análisis que comenzó con la evaluación de las directrices estratégicas, mediante el empleo de la Matriz Estratégica Jerárquica. Esos lineamientos generales fueron:

- Mejorar la fortaleza interna del negocio, logrando beneficios de escala, eficiencia en los procesos, productividad en la ocupación hotelera y en la tarifa promedio y el REVPAR, como así también un control del comportamiento de los costos fijos de operación y de capacidad.
- Sellar alianzas y acuerdos programáticos con los canales digitales de comercialización, para la optimización en el uso de las plataformas de reservas y contratación de los servicios hoteleros.

Del estudio del modelo de negocios a partir del CANVAS, pudimos identificar los problemas de fugas de valor fuera de la cadena interna. Es por ello, que podemos reflejar en la MFV las acciones concretas en una empresa de gerenciamiento hotelero en la Argentina, para resolver la continuidad de esas fugas. En algunos casos, se expondrán acciones de remediación, mitigación o prevención de la situación problemática; en otros casos, las acciones se orientarán a la recomposición del flujo de ingresos. En el siguiente Cuadro II es posible observar la conclusión del análisis previo.

Fugas de valor	Costos ocultos	Costos explícitos	Acciones	Presupuesto
Los consumidores no pagan un precio diferencial por la comodidad en la contratación del servicio vía canales digitales	NO	25% de comisión s/tarifa cerrada	Desarrollo de interfaces programáticas desde una plataforma digital propia para el ingreso de las reservas y sus condiciones de pago, en forma directa por el pasajero o a través de los mercados digitales. Plazo: 30/JUN/2016.	Mitigación: Inversión \$ 600.000.-
Divulgación de la disconformidad de los consumidores en las redes sociales, pero no de la conformidad.	Costos de atención del reclamo de los clientes	NO	Desarrollo de un "survey" de servicio propio por cada una de las cadenas de marcas, otorgando beneficios a aquellos pasajeros que suban imágenes en las redes, sobre aspectos que hagan a su satisfacción durante la estadía en los hoteles. Plazo: 30/NOV/2015	Mitigación: Presupuesto mensual en beneficios \$ 150.000.- / Inversión survey propio \$ 250.000.-
Diversidad en las características y pretensiones de los propietarios-inversores en cuanto a los requerimientos de rentabilidad por m2	Pérdida de contratos de alquiler	NO	Desarrollo de una matriz de combinación de retornos de la inversión, con una gama de posibilidades al propietario, a través del formato de "fideicomiso de explotación". Plazo: 31/MAR/2016	Prevención: Presupuesto en honorarios legales por el desarrollo de \$ 40.000.- por proyecto
Inestabilidad de los acuerdos con operadores turísticos locales en los destinos	Pérdida de ocupación en el destino por no tener programas	10% de pérdida mensual de ocupación	Estudio del mercado de operadores turísticos en el NOA, para cerrar un acuerdo programático de desarrollo conjunto del destino Iguazú (Cataratas-Moconá-Puerto Iguazú), combinado con la ruta Jujuy-Salta-Tucumán. Plazo: 31/OCT/2015	Remediación: Presupuesto del desarrollo \$ 85.000.-

Fugas de valor	Costos ocultos	Costos explícitos	Acciones	Presupuesto
Problemas de no calidad en los traslados desde y hacia el hotel con servicios de taxi contratados	Caída de puntos en la calificación del hotel	NO	Compra de una flota de vehículos para el traslado de los pasajeros desde y hacia el hotel. Contratación de la licencia y de los choferes propios. Plazo: 30/NOV/2015	Remediación: Presupuesto mensual \$ 65.000.- (c/cuotas leasing inc.)
Desbalanceo entre los contratos eventuales de mucamas y los índices de ocupación del hotel	NO	\$ 15.800.- mensuales	Plan mensual de contratación eventual de mucamas, en función del índice proyectado de ocupación del hotel. Premio por cumplimiento de objetivos en la relación CANT.MUCAMAS/% ocupación real. Plazo: 30/SEP/2015	Mitigación: Presupuesto mensual en premios de \$ 4.500.-
Falta de seguimiento por los gerentes de los hoteles del nivel de gasto operativo mensual	NO	\$ 25.000.- mensuales	Implementar el control presupuestario mensual, con impacto en los premios por objetivos a los gerentes y personal de los hoteles. Plazo: 31/OCT/2015	Remediación: Presupuesto mensual en premios de \$ 10.000.-
Demora en la apertura de los nuevos hoteles y problemas en la selección e inducción del personal del hotel	\$ 1.500.- diarios por inactividad del hotel	\$ 35.000.- mensuales	Plan de reducción del ciclo de apertura de nuevos hoteles a 90 días desde la firma del contrato. Diseño del protocolo de tareas y procedimientos. Plazo: 31/DIC/2015	Mitigación: Presupuesto para el desarrollo de \$ 45.000.-
Inestabilidad en los flujos de ingresos por el efecto del prepago en las reservas anticipadas "contra-estación"	Sobre-precios implícitos de insumos	\$ 18.000.- mensuales en intereses	Desarrollo de un reporte de seguimiento de las cobranzas mensuales por prepagos contra-estación. Constitución de un fondo anti-cíclico para los meses de alta ocupación. Plazo: 30/SEP/2015	Recomposición del flujo de ingresos. Presupuesto para el desarrollo de \$ 12.000.-

Cuadro II – Matriz de Fuga de Valor en el negocio del gerenciamiento hotelero

Como pueden observar en la MFV, la consigna es incluir aquellas acciones que se consideran materialmente posibles o que se privilegian por su impacto presupuestario o en el flujo de ingresos. Asimismo, no siempre es posible segregar los costos ocultos para impulsar una acción de mitigación, prevención o remediación. Es más, en muchos casos, son los costos explícitos los que alimentan la lógica de la comparación entre el beneficio esperado y la inversión a realizar.

Es importante recalcar el sentido estratégico y de gestión que se pretende abarcar en un proceso que comienza con el empleo de la MEJ, para luego evaluar las grietas del modelo de negocios con el CANVAS y –finalmente- identificar las fugas de valor y sus posibles soluciones dentro de un conglomerado de acciones concretas (monetizadas en términos de costos y con plazos de cumplimiento) y que simplifique el control gerencial de la planificación.

La presentación de la metodología con una aplicación práctica y concreta, ha perseguido el objetivo de brindar claridad y realismo a una herramienta –como la Matriz de Fuga de Valor- que no está constituida por un único elemento. Implica un recorrido con más de instrumentos y pasos intermedios, que le brinda una lógica interna y la posibilidad concreta de participación de los miembros de una empresa como la del ejemplo, dedicada al gerenciamiento de hoteles en la Argentina. Las características de la actividad económica seleccionada, hace más atractivo el proceso técnico ejemplificado en el presente trabajo y presenta un área interesante en la labor del consultor en costos y gestión, aplicando los principios y las bases de nuestros maestros, en una realidad cada vez más compleja y que demanda dinamismo en los procesos decisorios.

6. Conclusiones:

- Se ha presentado una metodología para aplicar instrumentos que, en forma conglomerada, le brindan al empresario un plafón analítico para la toma de decisiones estratégicas y de gestión. Esta búsqueda continua de compatibilización entre la acción, la planificación y las decisiones estratégicas, ha encontrado resultados en el bloque representado por la MEJ, el Modelo CANVAS y la MFV.
- El objetivo principal de la aplicación de una herramienta, como la MFV, es su validación en un escenario real y con el comportamiento tangible de variables de un negocio accesible y de fácil comprensión por el lector.
- Se ha comprobado que la aplicación de la metodología para el armado de la MFV, no sólo implica construir la matriz bajo una estructura parametrizada en su presentación conceptual y teórica en el último congreso de la especialidad. También necesita de pasos previos, que le imprimen una lógica interna que consolida su funcionalidad y jerarquiza la solidez del instrumento final de exposición desarrollado en el punto (5.2) del presente trabajo.
- La selección de una actividad como la del gerenciamiento hotelero en la República Argentina, facilita la comprensión de la actividad, ya que es muy cercana al lector a partir de su experiencia como usuario, tanto en su actividad turística como en los viajes corporativos e institucionales. Al tratarse de una actividad cercana al lector, se facilita la comprensión de la terminología y de los problemas específicos que se plantean para la construcción y aplicación metodológica de la MFV.
- Este trabajo puede ser valorado desde un ejemplo de aplicación práctica, en el ámbito empresario y profesional, de un conjunto de herramientas para el control de gestión y su alineamiento con los vectores estratégicos. Pero, es importante reconocer que su utilidad práctica también se encuentra en la posibilidad de utilizar el caso de estudio, en el espacio de aula real o virtual con los alumnos. La posibilidad de exhibir y describir un proceso materialmente posible, sobre una realidad accesible por el alumno, y con la validación de instrumentos de suma actualidad en el ámbito académico y de los negocios, hace del caso de estudio un instrumento adecuado para la dinámica actual del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Todos los conceptos planteados como pilares de las tres herramientas descriptas, facilitan su complementación y potencian su lógica interna. No son conceptos nuevos o vanguardistas. Son las bases que sembraron nuestros maestros durante décadas. Sólo va cambiando la terminología, van migrando las formas de exhibir los instrumentos para el análisis y la decisión, y va paulatinamente-complementándose la estrategia, el control de la gestión y los costos, en un espacio del conocimiento y de acción empresaria disruptiva y novedosa para nosotros y nuestros alumnos.

7. Bibliografía:

- Kotler, P. y Trías De Bes, F. *Innovar para ganar: El modelo de la A a la F*. (Ediciones Urbano, Empresa Activa, 2011).
- Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10ª edición)* (Prentice Hall, 2002).
- Marchione, J. *Los costos de las fugas de valor*. (Anales del XXXVII Congreso de Costos del IAPUCo, Formosa, 2014).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. *Business Model Generation* (2009).
- Porter, M. *Estrategia Competitiva*. (CECSA, 1982)
- Prada, R. *Nueva herramienta de análisis estratégico para un entorno complejo*. (Revista Management Herald, N° 96, abril 2002).
- Ruiz Olabuénaga, J. *Sociología de las organizaciones complejas*. (Editorial Publicaciones Universidad de Deusto, España, 2007).
- Scott, P. *The Difference*. (Princeton University Press, 2007).
- www.camaradeturismo.org.ar
- www.indec.org.ar