



Licenciatura en Administración

AMENITIES DE COSMÉTICA NATURAL PARA ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS EN MENDOZA



Trabajo de Investigación Final

Autores:

María Celeste Benegas
28527

maria.benegas@fce.uncu.edu.ar

Carla Lucila Leonangeli
28658

carlalucila.leonangeli@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor:

Mg. María Verónica Linares

Mendoza, 2024

Resumen ejecutivo

El plan de negocios de Crislo en la unidad de amenities cosméticos para hoteles busca posicionar a la marca como un proveedor clave de productos sostenibles y de alta calidad en el sector turístico de Mendoza. Este segmento se ve impulsado por una mayor demanda de experiencias sostenibles en hoteles y alojamientos boutique, que valoran el uso de cosmética natural en sus servicios de hospitalidad.

Para lograr su objetivo, Crislo ha estudiado en profundidad su entorno, y ha identificado y analizado los componentes de su modelo de negocio. Entre sus estrategias destaca el enfoque en una oferta diferenciada a través de productos ecológicos y naturales, alineados con prácticas de consumo responsable. Este posicionamiento se apoya en una estrategia de marketing que comunica los beneficios tanto ambientales como de calidad del producto, fortaleciendo su propuesta de valor en el mercado de amenities. Además, Crislo ha desarrollado un esquema de precios competitivos, con opciones de recarga y descuentos por volumen, que fomenta la fidelización de los clientes y refuerza su identidad como una opción sostenible.

El plan incluye también estrategias de optimización logística y de almacenamiento, clave para mantener la calidad y eficiencia en la distribución, así como una atención personalizada postventa que busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Con el respaldo de la casa matriz en Córdoba, Crislo tiene una base sólida para expandir su presencia en el mercado de amenities en Mendoza, posicionándose como una opción atractiva para hoteles comprometidos con la sostenibilidad.

Palabras clave: Crislo, Mendoza, amenities, cosmética natural, sustentabilidad, hotelería, turismo, plan de negocios.

Índice

Introducción.....	5
Capítulo I	7
Plan de negocios.....	7
Análisis del sector de negocios	8
Macrontorno.....	9
Microentorno.....	11
Diagnóstico interno	15
Cadena de valor.....	15
Análisis de bloques genéricos	15
Análisis FODA.....	19
Matriz BCG	20
Ciclo de vida empresarial	21
Modelo Canvas.....	23
Formulación de estrategias.....	25
Estrategia competitiva.....	25
Estrategia de posicionamiento.....	28
Estrategia de crecimiento	30
Estrategia organizacional	32
Estrategia funcional.....	33
Estrategia de marketing.....	34
Producto	34
Precio	35
Plaza o distribución	36
Promoción	36
Capítulo II.....	37
Sector turístico de Mendoza	37
Hotelería en Mendoza	38
Industria de venta de amenities cosméticos para hoteles	39
Cosmética natural.....	40
Capítulo III	42
Presentación de la empresa.....	42
Análisis del sector de negocio	44
Macroentorno	44
Microentorno.....	53
Diagnóstico interno	56

Cadena de valor.....	56
Análisis de bloques genéricos	57
Análisis FODA.....	60
Capítulo IV	63
Desarrollo de estrategias FODA	63
Estrategias FO	63
Estrategias FA	63
Estrategias DO	64
Estrategias DA	64
Aplicación de matriz BCG	65
Estrategia competitiva.....	66
Estrategia de mercado	67
Estrategia de posicionamiento.....	68
Estrategia de crecimiento	70
Estrategia organizacional	71
Estrategia funcional.....	71
Capítulo V	73
Plan de marketing.....	73
Producto	73
Precio	75
Plaza o distribución.....	76
Promoción	77
Capítulo VI.....	80
Modelo Canvas.....	80
Segmentos de clientes	80
Propuesta de valor	80
Canales	81
Relación con los clientes.....	81
Flujos de ingresos.....	81
Recursos clave.....	82
Actividades clave	82
Alianzas clave	82
Estructura de costos.....	83
Conclusión y recomendaciones	85
Referencias bibliográficas.....	88

Introducción

El propósito de este trabajo es elaborar un plan de negocios para la empresa Crislo en la región de Mendoza. Crislo es una empresa dedicada a la comercialización de productos de cosmética natural, y está considerando expandir su alcance mediante la introducción de una nueva unidad de negocio: venta de amenities para alojamientos turísticos (esto incluye champú, acondicionador, crema corporal y otros productos cosméticos que ofrece el alojamiento a sus huéspedes durante su estadía).

Aunque generalmente un plan de negocios sirve para plasmar una idea empresarial desde cero, este tiene tantos usos como propósitos y objetivos pueda tener una empresa. En este caso, es de interés aplicar la herramienta para analizar la viabilidad de incorporar una nueva unidad de negocio dentro de un emprendimiento ya existente.

La evolución del sector hotelero en Mendoza está marcada por un crecimiento sostenido, impulsado por el auge del turismo de calidad, orientado hacia experiencias que integren elementos de bienestar, naturaleza y sostenibilidad. Esto ha llevado a que los hoteles y alojamientos turísticos se enfoquen en diferenciarse no solo por el servicio, sino también por los detalles que ofrecen en la experiencia del cliente, entre los cuales los amenities ocupan un rol fundamental. En este sentido, el mercado de productos de amenities naturales y ecológicos representa una oportunidad para aquellos proveedores que, como Crislo, buscan alinearse con los valores actuales del consumidor y del sector hotelero. Este documento detalla cómo Crislo puede aprovechar esta oportunidad para posicionarse como un proveedor de referencia en el mercado de amenities sostenibles en Mendoza, contribuyendo a su vez al fortalecimiento de la imagen de los hoteles que deciden incorporar sus productos.

A lo largo de este plan de negocios, se exploran los aspectos fundamentales para el éxito de Crislo en el mercado de amenities, comenzando por un análisis detallado del entorno en el que opera. La evaluación de factores externos, como las tendencias del mercado turístico hacia prácticas de consumo responsable, la creciente competencia en el sector de productos naturales y las políticas de sostenibilidad que afectan a la hotelería, permiten entender el potencial y los desafíos de Crislo en esta industria. Se emplean diversas herramientas de análisis, como el análisis del macro y microentorno, el análisis interno de la organización; todo esto con el objetivo de identificar Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (FODA), la segmentación de mercado, así como el diseño de estrategias

competitivas, de posicionamiento, de crecimiento, organizacionales y funcionales, haciendo especial énfasis en la estrategia de marketing.

La propuesta de valor de Crislo es clara: amenities de alta calidad, elaborados con ingredientes naturales y envases reutilizables, que permiten a los hoteles reforzar su imagen de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Estos valores, combinados con una estrategia de precios accesibles en relación con la calidad del producto, consolidan una oferta competitiva para los hoteles interesados en ofrecer una experiencia diferenciada a sus huéspedes.

En cuanto a la estrategia de marketing, el plan explora diversas tácticas para fortalecer el posicionamiento de Crislo en el mercado. Se destaca el enfoque en relaciones de largo plazo con los clientes, a través de la fidelización de hoteles y alojamientos mediante programas de recompra, descuentos por volumen y un programa de recarga de envases. Este último no solo permite a Crislo diferenciarse en el mercado, sino que refuerza su compromiso con la sostenibilidad al fomentar el uso responsable de recursos y la reducción de residuos. La estrategia de promoción también contempla una presencia activa en plataformas digitales, ferias del sector y asociaciones de turismo sostenible, lo cual contribuirá a expandir la visibilidad de Crislo entre los tomadores de decisiones del sector hotelero.

Por último, este documento analiza la estrategia competitiva que Crislo debe implementar en el mercado de amenities en Mendoza. Con base en la matriz de marca y precio de Ocaña, se recomienda un enfoque que combine la diferenciación por calidad de marca con una política de precios accesibles. Esta estrategia es ideal para captar a los clientes sensibles tanto al valor de la marca como al costo, permitiendo una entrada sólida en un mercado altamente competitivo. La ventaja competitiva de Crislo radica en su capacidad para ofrecer un producto que equilibre calidad, sostenibilidad y costo, generando valor tanto para los hoteles como para los huéspedes que buscan una experiencia auténtica y responsable.

En resumen, este plan de negocios presenta una hoja de ruta clara para que Crislo se consolide como un proveedor líder de amenities sostenibles en Mendoza. A través de una propuesta de valor alineada con las tendencias actuales del mercado y una estrategia comercial que prioriza la calidad, la personalización y el respeto al medio ambiente, Crislo tiene el potencial de destacarse en un sector en crecimiento, contribuyendo al fortalecimiento de la economía local y a la promoción de prácticas de consumo consciente.

Capítulo I

Este capítulo condensará los conceptos teóricos y herramientas analíticas relacionados con el diagnóstico de la empresa y su entorno, la definición de estrategias competitivas y la elaboración del plan de negocios correspondiente a este trabajo.

1. Plan de negocios

Un plan de negocios, según la definición de Longenecker, Moore y Petty (2001), es “un documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto”. Ayuda a los emprendedores a clarificar su visión, comunicar sus ideas a posibles inversores y obtener financiamiento. Además, actúa como una hoja de ruta para la gestión diaria y la toma de decisiones estratégicas.

Existen ciertos elementos principales que debe incluir un plan de negocios para ser efectivo:

- **Resumen ejecutivo:** una visión general concisa del negocio que resalta los puntos más importantes, como la misión, la visión, los productos o servicios ofrecidos, el mercado objetivo y las proyecciones financieras.
- **Descripción de la empresa:** información detallada sobre la empresa, su historia, estructura organizacional, y los objetivos a corto y largo plazo.
- **Análisis del mercado:** una evaluación profunda del mercado objetivo, incluyendo el tamaño del mercado, las tendencias del sector, el análisis de la competencia y las necesidades del cliente.
- **Productos o servicios:** descripción detallada de los productos o servicios que la empresa ofrece, sus características, beneficios y ventajas competitivas.
- **Plan de marketing:** estrategias para promocionar y vender los productos o servicios, incluyendo las tácticas de precio, distribución y comunicación.
- **Plan de operaciones:** detalles sobre la infraestructura de la empresa, los procesos de producción, la gestión de la cadena de suministro y la logística.
- **Gestión y organización:** información sobre el equipo de gestión, sus experiencias y habilidades, y la estructura organizacional de la empresa.
- **Plan financiero:** proyecciones financieras a corto y largo plazo, incluyendo estados financieros proyectados, análisis de punto de equilibrio y necesidades de financiamiento.

Para la confección de dicho plan se enfatiza la importancia de la investigación exhaustiva: recopilación y análisis de datos internos y ambientales, y la posterior formulación de estrategias específicas correspondientes.

Richard Daft (2015) define el plan de negocios como un documento estructurado que describe de manera detallada cómo una empresa alcanzará sus objetivos estratégicos y operativos. Este plan proporciona una visión integral del negocio, incluyendo la estrategia, la estructura organizativa, el análisis del mercado y las proyecciones financieras. Además, debe incluir un plan para la implementación y el control del progreso, asegurando que la empresa pueda alcanzar sus metas de manera efectiva y adaptarse a los cambios en el entorno.

Para Peter Drucker (1999), el plan de negocios es mucho más que un documento; es un proceso integral que incluye la definición clara de objetivos, la conversión de ideas en acciones concretas y ejecutables, la evaluación constante del entorno y la adaptación a cambios. Un buen plan de negocios debe ser flexible y servir como una guía continua para la gestión y el éxito de la empresa. La implementación efectiva y el control del progreso son esenciales para garantizar que el plan se mantenga relevante y eficiente en un entorno empresarial dinámico.

2. Análisis del sector de negocios

La Real Academia de la Lengua Española propone dentro de unas de las acepciones, la siguiente definición del término “sector”: “conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva”.

El análisis del sector de negocios permitirá conocer la situación en la que se encuentran los distintos actores y factores que integran al mismo, pudiendo identificar oportunidades o amenazas para el negocio a estudiar.

2.1. Entorno

Según Robbins y Coulter (2018) el entorno se refiere al conjunto de factores externos que rodean a una organización y que pueden influir en su funcionamiento, estrategias y resultados. Estos factores pueden ser económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales y ambientales, entre otros, y afectan tanto a las oportunidades como a las amenazas que enfrenta la organización. Se entiende por oportunidades a los factores externos que una empresa puede aprovechar para mejorar su posición y rendimiento, y por amenazas a los

factores externos que pueden poner en riesgo o desafiar el desempeño de la empresa (Kotler y Keller, 2012).

El entorno se subdivide en entorno general o macroentorno y en entorno específico o microentorno.

2.1.1. Macroentorno

Se entiende por macroentorno a las fuerzas externas y amplias que afectan a todas las organizaciones dentro de un mercado o industria. Estas fuerzas incluyen factores económicos, demográficos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales, así como factores legales y ambientales. Estos elementos no pueden ser controlados por la empresa, pero influyen en su capacidad para operar y competir. Según Kotler y Keller (2012), el macroentorno abarca todas las variables externas que podrían impactar a la empresa de manera directa o indirecta.

Realizar un análisis del macroentorno implica estudiar todos aquellos fenómenos que afectan a la empresa y que no pueden ser controlados por ésta. El énfasis está en determinar cuál es el sector en el que se encuentra la empresa y sus características, y estimar el impacto que estas tendrán en la consecución de los objetivos empresariales. Para ello, el análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar a sus operaciones y decisiones estratégicas.

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar y analizar los factores macroambientales que pueden afectar a una organización. PESTEL es un acrónimo que representa las siguientes categorías de factores:

- **Políticos:** Factores relacionados con el entorno político y las políticas gubernamentales que pueden influir en la empresa, como la estabilidad política, la legislación laboral, y la regulación comercial.
- **Económicos:** Factores económicos que pueden afectar el rendimiento de la empresa, como las tasas de interés, la inflación, el crecimiento económico, y el tipo de cambio.
- **Sociales:** Factores sociales y culturales, como los valores, creencias, hábitos de consumo, y demografía, que influyen en las necesidades y comportamientos de los consumidores.
- **Tecnológicos:** Avances tecnológicos que pueden impactar a la empresa, como la innovación, la automatización, y la digitalización.

- Ecológicos (ambientales): Factores ambientales y ecológicos, como la sostenibilidad, el cambio climático, y la regulación medioambiental, que pueden influir en la operación de la empresa.
- Legales: Normas y regulaciones legales que afectan a la empresa, como las leyes de protección al consumidor, la legislación laboral, y los estándares de seguridad.

El análisis PESTEL se utiliza principalmente en la planificación estratégica para comprender cómo estos factores externos pueden afectar a una organización. Al realizar este análisis, una empresa puede anticipar cambios en el entorno y adaptar sus estrategias para mitigar riesgos o aprovechar oportunidades (Grant, 2016). En la tabla 1 se enumeran algunas de las variables relevantes en cada ámbito:

Tabla 1

Variables de análisis PESTEL

Factores	Descripción	Variables a considerar
Económicos	Variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía	• Crecimiento del PBI • Presión tributaria • Inflación • Tasa de desempleo • Tipo de cambio
Socioculturales	Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población.	• Densidad de población • Nivel educativo • Nivel de ingreso familiar • Seguridad • Estilo de vida • Conciencia ecológica • Trabajo y ocio

Tecnológicos	Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado.	• Nivel de desarrollo tecnológico • Grado de implantación de tecnologías de la información • Número de investigadores
Políticos	Marco institucional que existe en un determinado contexto socio-económico.	• Tipo y características del sistema político vigente • Transparencia, solidez y madurez del sistema político • Nivel de estabilidad del gobierno • Políticas monetaria y financiera • Políticas de bienestar • Políticas de apertura de mercados • Políticas de fomento a la industria
Legales	Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.	• Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.) • Derechos de propiedad intelectual
Medioambientales	Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto.	• % de reciclado de productos • Energías renovables • Existencia de ingredientes ecológicos • Regulación y certificaciones ambientales

Fuente: Adaptado de *Cómo hacer un Análisis PESTEL*, Betancourt, D. F., 2018, Ingenio Empresa. Recuperado el 26 de octubre de 2024 de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

2.1.2. Microentorno

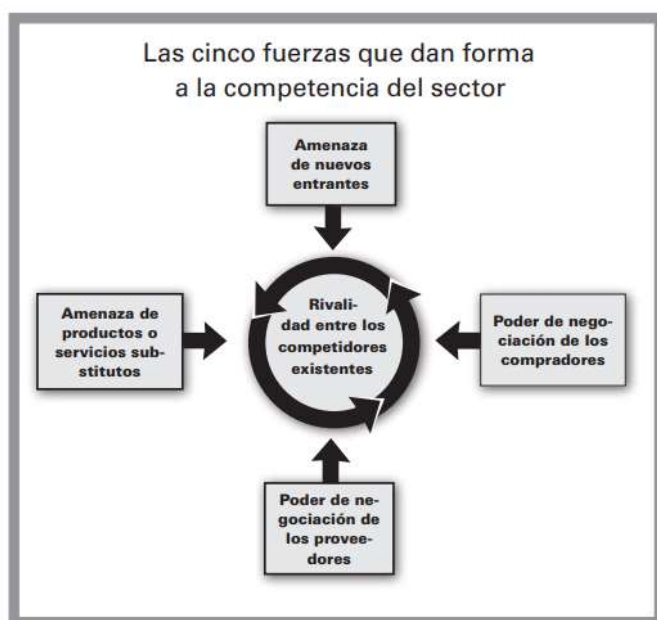
El microentorno se refiere a los factores cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes. Estos incluyen a los proveedores, clientes, competidores, intermediarios de marketing, y el público en general. El microentorno es más específico, la empresa puede ejercer mayor influencia sobre este, y tiene un impacto más directo en su

éxito. Según Porter (1980), este entorno incluye a los actores y fuerzas que tienen un impacto directo sobre la empresa y sus capacidades para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para analizar el microentorno de una empresa es de gran utilidad la teoría de las 5 fuerzas competitivas propuesta por Michael Porter (1980). Estas son: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, y poder de negociación de los consumidores. Este modelo identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial de un mercado (figura 1).

Figura 1

5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Adaptado de *Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector* (p. 5), por Porter, M., 2008, Harvard Business Review.

Intensidad de la competencia actual. Esta fuerza se refiere al grado de competencia (rivalidad) entre las empresas que ya operan dentro de una misma industria. Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costos y precios, incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez, lo que puede reducir la rentabilidad de la industria en su conjunto. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio. El grado de rivalidad entre los competidores existentes depende de:

- El número de competidores y su grado de concentración: si existen pocos competidores

y de gran tamaño la rivalidad será menor porque, en muchos casos, la empresa más grande suele marcar las reglas que rigen la competencia.

- El crecimiento del sector industrial: en sectores en crecimiento todas las empresas pueden mejorar los resultados sin que las demás tengan que reducir los suyos; por el contrario, en sectores maduros o en declive la rivalidad aumenta.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios del sector: cuanto más diferenciados estén los productos/servicios, menor será la rivalidad.
- Los costos fijos de la actividad: cuanto más elevados sean los costos fijos de una actividad, mayor será la necesidad de trabajar a plena capacidad y, por tanto, mayor será la rivalidad.

Poder de negociación de los clientes. El poder de los clientes refleja su capacidad para influir en los precios y la calidad de los productos o servicios que adquieren. Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes significa que éstos pueden modificar las condiciones (por ejemplo, precio o calidad) para comprar a las empresas y, por tanto, los beneficios de estas empresas pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los clientes depende de:

- El número de clientes y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecemos a los clientes.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrecemos a los clientes.
- El grado de rentabilidad del sector del cliente industrial.
- La amenaza de integración vertical hacia atrás por parte del cliente industrial.
- La importancia de nuestro producto/servicio sobre el coste final del cliente.
- La información de la que dispone el cliente.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de los proveedores se refiere a su capacidad para influir en los precios y las condiciones de los insumos que suministran a las empresas dentro de una industria. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los proveedores depende de:

- El número de proveedores y su grado de concentración.

- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.
- La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio.

Amenaza de nuevos entrantes. La amenaza de nuevos entrantes se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas entren en una industria y aumenten la competencia. Esta amenaza depende de las barreras de entrada, como los altos costos iniciales, la lealtad de los clientes a las marcas existentes, las economías de escala, y la regulación gubernamental. Cuando existe una elevada amenaza de nuevos competidores significa que en un plazo determinado entrarán a competir nuevas empresas y, por tanto, los beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos. Los dos factores de los que depende la amenaza de nuevos competidores son:

- *La reacción de los competidores existentes ante la entrada de una nueva empresa.* Si una nueva empresa espera una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas (intentando dificultar su entrada mediante bajada de precios, intensificando la publicidad, incorporando innovaciones en los productos y/o en los procesos, entre otras medidas) será menos probable que decida entrar en el sector.
- *La existencia de barreras de entrada.* Las barreras de entrada hacen referencia a los obstáculos que deben superar las empresas que no operan en un sector y desean hacerlo. Algunos ejemplos de barreras de entrada podrían ser:
 - La existencia de economías de escala por parte de las empresas ya instaladas.
 - La existencia de productos altamente diferenciados y/o con alta fidelidad de compra por parte del cliente.
 - La existencia de barreras legales o administrativas que exigen ciertas autorizaciones para poder entrar.
 - La dificultad para acceder a los canales de distribución o a los clientes. Las elevadas inversiones iniciales.
 - La localización favorable de las empresas ya instaladas, que impide el acceso a los

nuevos entrantes.

- La existencia de “efecto experiencia” por parte de las empresas ya instaladas.
- La existencia de barreras de salida: las barreras de salida son factores de carácter económico, estratégico o emocional que hacen costoso salir del sector.

Amenaza de productos sustitutos. Un producto sustituto es un bien o servicio que puede ser utilizado en lugar de otro para satisfacer una necesidad o deseo similar (Kotler y Keller, 2012). El estudio de esta fuerza competitiva consiste en evaluar la amenaza que suponen las alternativas de productos y/o servicios para cubrir las mismas o parecidas necesidades. Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas pueden verse disminuidos, ya que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector. Dicha amenaza dependerá de:

- *El grado de sustitución.* Si el sustituto cubre perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, el grado de sustitución será alto y, por tanto, mayor la amenaza.
- *Los precios relativos.* Si el precio del sustituto es muy inferior al del producto al que sustituyen, mayor será la amenaza.

3. Diagnóstico interno

El análisis interno consiste en identificar los recursos y competencias de una organización para identificar fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Para ello se propone la utilización de dos herramientas: la denominada cadena de valor propuesta por Michael Porter (1985), y el análisis de bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva, desarrollada por Hill y Jones (2005).

3.1. Cadena de valor

Porter (1985) desarrolla la herramienta analítica de cadena de valores, la cual ayuda a las empresas a identificar y analizar sus actividades primarias y de soporte para comprender cómo crean valor para el cliente y cómo pueden mejorar su ventaja competitiva. Esta herramienta de análisis descompone una empresa en sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar las fuentes de ventaja competitiva. La ventaja competitiva se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios de manera más eficaz que sus competidores, lo que le permite obtener una posición superior en el mercado.

Estas actividades se dividen en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias. Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador, y la asistencia posterior a la venta. Se dividen en cinco categorías:

- **Logística interna.** Incluye la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas y componentes que se utilizan en la producción. Ejemplos: manejo de materiales, control de inventarios, devoluciones a los proveedores.
- **Operaciones.** Se refiere a las actividades necesarias para transformar los insumos en el producto final. Ejemplos: ensamblaje, fabricación, empaquetado, mantenimiento de equipos.
- **Logística externa.** Involucra las actividades necesarias para almacenar y distribuir el producto terminado a los clientes. Ejemplos: gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, distribución física.
- **Marketing y ventas.** Las actividades relacionadas con la promoción y venta del producto. Ejemplos: publicidad, promoción, gestión de ventas, fijación de precios.
- **Servicios.** Actividades que mantienen y mejoran el valor del producto después de la venta. Ejemplos: instalación, reparación, capacitación, servicio postventa.

Actividades de apoyo. Las actividades de apoyo son aquellas que asisten a las actividades primarias y son esenciales para el funcionamiento de la empresa. Se dividen en tres categorías:

- **Infraestructura de la empresa.** Incluye la gestión, planificación y dirección general de la empresa. Ejemplos: contabilidad, finanzas, planificación estratégica, gestión de la calidad.
- **Desarrollo tecnológico.** Actividades relacionadas con la mejora de productos y procesos. Ejemplos: investigación y desarrollo, diseño de productos, mejoras de procesos.

- **Compras.** La función de adquirir los insumos necesarios para realizar las otras actividades. Ejemplos: aprovisionamiento de materias primas, suministros, servicios.

3.2. Análisis de bloques genéricos

El análisis de bloques constructivos genéricos de Hill y Jones (2005) es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a identificar y desarrollar los elementos fundamentales necesarios para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Este análisis se centra en cuatro bloques constructivos clave: eficiencia, calidad, innovación, y capacidad de respuesta al cliente.

Eficiencia. La eficiencia se refiere a la capacidad de una empresa para optimizar el uso de sus recursos en la producción de bienes y servicios. La eficiencia permite a las empresas producir a un menor costo, lo que puede traducirse en precios más bajos para los clientes o mayores márgenes de beneficio. La eficiencia puede lograrse mediante:

Economías de escala, logrando menores costos unitarios a medida que aumenta la producción. Esto se debe a la dispersión de costos fijos sobre una mayor cantidad de bienes producidos.

Economías de alcance, logrando eficiencia al diversificar productos o servicios usando la misma infraestructura o capacidad operativa.

Eficiencia operativa, al optimizar los procesos internos para minimizar desperdicios, reducir tiempos de ciclo, y mejorar la productividad general con las tecnologías adecuadas.

Curva de aprendizaje. A medida que los trabajadores adquieren experiencia y práctica en una tarea en particular, el tiempo requerido para completar la tarea disminuye, lo que resulta en una tasa de productividad más alta.

Calidad. La calidad implica ofrecer productos o servicios que cumplan o superen las expectativas del cliente. Una estrategia centrada en la calidad superior proporciona dos ventajas a la compañía: la incrementada reputación en calidad permite que una empresa cobre un valor superior por su producto, y la eliminación de imperfecciones del proceso de fabricación aumenta la eficiencia y, por lo tanto, disminuye los costos.

Innovación. La innovación permite a la empresa ofrecer productos nuevos o con mejoras novedosas, que son valorados por los clientes haciendo que éstos paguen un

precio superior por ellos. Por otro lado, la innovación en los procesos implica la mejora de las técnicas de producción o distribución para aumentar la eficiencia y reducir los costos. La innovación es crucial para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible, ya que proporciona a la compañía algo exclusivo y diferenciado que sus competidores carecen. Sin embargo, los competidores tratarán de imitar las innovaciones exitosas, por lo que se requiere un continuo compromiso con la innovación para liderar la competencia.

Capacidad de respuesta al cliente. Este bloque se centra en la capacidad de una empresa para identificar, entender y responder rápidamente a las necesidades y preferencias de sus clientes. Implica una gestión efectiva de la relación con el cliente, un conocimiento profundo del mercado y la capacidad de adaptar los productos, servicios y procesos de negocio en función de los cambios en las demandas del cliente. Este bloque se puede mejorar aplicando:

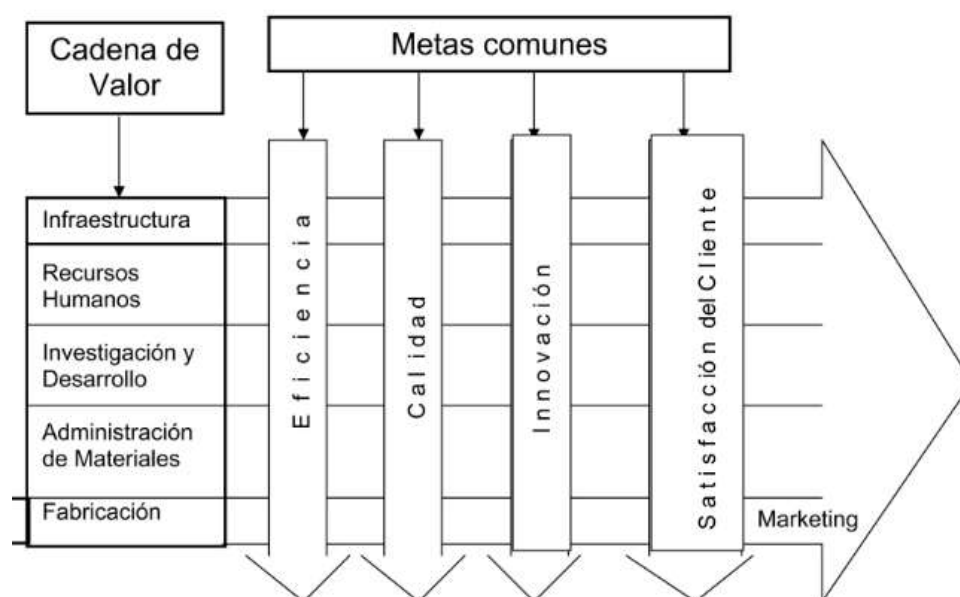
Flexibilidad en el servicio, ajustando rápidamente la oferta de productos y servicios para adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes.

Personalización, proporcionando productos o servicios adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, lo que puede ser un diferenciador clave en muchos mercados.

Al aplicar ambos modelos en el diagnóstico interno, la empresa puede evaluar cómo cada actividad de su cadena de valor contribuye a la eficiencia operativa, la calidad de los productos, la capacidad de innovación y la respuesta a las necesidades del cliente. De esta forma, las organizaciones logran una visión integrada de sus procesos internos y encuentran oportunidades para optimizar su ventaja competitiva. Como se ilustra en la figura 2, llegar a estos objetivos exige una importante integración interdisciplinaria.

Figura 2

Cadena de valor y bloques genéricos de ventaja competitiva



Fuente: Tomado de *Modelos de organización*, de Estévez Valencia, R., 2004. TOP Consultores S.A. Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://es.slideshare.net/slideshow/modelos-de-organizacin/14117601#1>

4. Análisis FODA

Para sintetizar la información obtenida del análisis interno y externo (entorno), la aplicación de la matriz FODA resulta de gran utilidad.

La matriz FODA (también conocida como matriz SWOT en inglés) es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a una organización. Esta matriz proporciona una visión integral del entorno interno y externo de la empresa, ayudando a identificar factores clave que pueden influir en el desarrollo y la implementación de estrategias efectivas (Hunger y Wheelen, 2011).

El análisis FODA es una sigla que representa el estudio de:

- Fortalezas: Aspectos internos positivos que la empresa posee y que le otorgan una ventaja sobre sus competidores.
- Debilidades: Aspectos internos negativos que limitan la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- Oportunidades: Factores externos que la empresa puede aprovechar para su beneficio.
- Amenazas: Factores externos que podrían causar problemas o desafíos para la

empresa. (Kotler y Keller, 2012).

A su vez, plasmar estos atributos en una matriz (Tabla 2) permite ver la relación entre los factores internos y externos, y elaborar estrategias basadas en estos conocimientos para obtener mejores resultados empresariales.

- Estrategias FO: Ideas para utilizar puntos fuertes para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Ideas para utilizar puntos fuertes para superar las amenazas.
- Estrategias DO: Ideas para minimizar debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: Ideas para minimizar debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 2

Matriz FODA.

Capacidades de la empresa vs. Condiciones ambientales	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Elaboración propia

5. Matriz BCG

La matriz BCG se utiliza en la planificación estratégica para asignar recursos de manera efectiva entre diferentes unidades de negocio o productos. La matriz BCG (Boston Consulting Group, 1970) es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a evaluar sus unidades de negocio o productos en función de dos dimensiones clave: la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa. La matriz clasifica las unidades de negocio o productos en cuatro categorías:

- *Estrellas.* Estos productos requieren inversiones significativas para mantener su posición, pero tienen un gran potencial de generación de ingresos. Cuentan con alta cuota de mercado y alta tasa de crecimiento.
- *Interrogantes.* Estos productos tienen potencial para crecer, pero necesitan evaluación y posiblemente inversiones para mejorar su cuota de mercado. Cuentan con baja cuota de mercado, pero alta tasa de crecimiento.

- *Vacas lecheras*. Estos productos generan ingresos estables y son fundamentales para financiar otras áreas de la empresa. Cuentan con alta cuota de mercado y baja tasa de crecimiento.
- *Perros*. Estos productos tienen un desempeño pobre y, a menudo, se consideran candidatos para ser eliminados o desinvertidos. Cuentan con baja cuota de mercado y baja tasa de crecimiento.

Figura 3

Matriz BCG



Fuente: Tomado de *Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla*, Espinosa, R., 2023. Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://robertoespinosa.es/matriz-bcg/>

6. Ciclo de vida empresarial

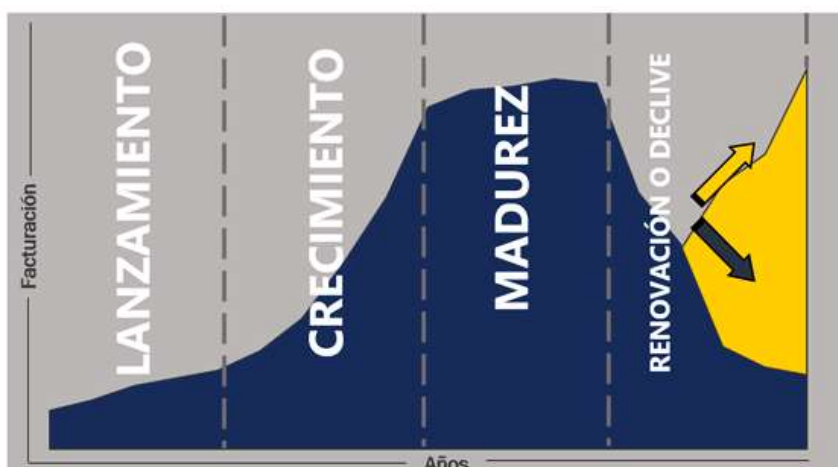
El ciclo de vida de un negocio (Churchill y Lewis, 1983) es un concepto que describe las diferentes fases que atraviesa una empresa desde su creación hasta su declive o renovación. Este modelo se utiliza para comprender los desafíos y oportunidades que las empresas enfrentan en cada etapa de su desarrollo. Las etapas típicas del ciclo de vida de un negocio son:

- **Lanzamiento (Start-up).** La fase en la que la empresa se establece y comienza a ofrecer sus productos o servicios. Es un período de alto riesgo y crecimiento lento, donde el enfoque principal es validar la idea de negocio y lograr estabilidad financiera.

- Crecimiento. En esta etapa, la empresa experimenta una expansión acelerada en su base de clientes y en sus ingresos. El desafío es manejar el rápido crecimiento y evitar problemas de capacidad o calidad.
- Madurez. La empresa alcanza una posición estable en el mercado con un crecimiento moderado. Aquí, el enfoque se traslada a la eficiencia operativa y la maximización de la rentabilidad. Las empresas en esta etapa deben innovar para evitar el estancamiento.
- Declive. Si no se mantiene la innovación o la adaptación a los cambios del mercado, la empresa puede entrar en declive. Las ventas disminuyen y la empresa enfrenta la posibilidad de obsolescencia.
- Renovación o cierre. Las empresas que reconocen los signos de declive pueden optar por la renovación a través de la reinversión de su modelo de negocio, la diversificación, o la expansión a nuevos mercados. Alternativamente, algunas empresas pueden cerrar o ser adquiridas.

Figura 4

Etapas del ciclo de vida empresarial



Fuente: Tomado de *Cuáles son las etapas del ciclo de vida de una empresa*, Serrano, E., 2022. Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://www.financlick.es/cuales-son-las-etapas-del-ciclo-de-vida-de-una-empresa-n-301-es>

7. Modelo Canvas

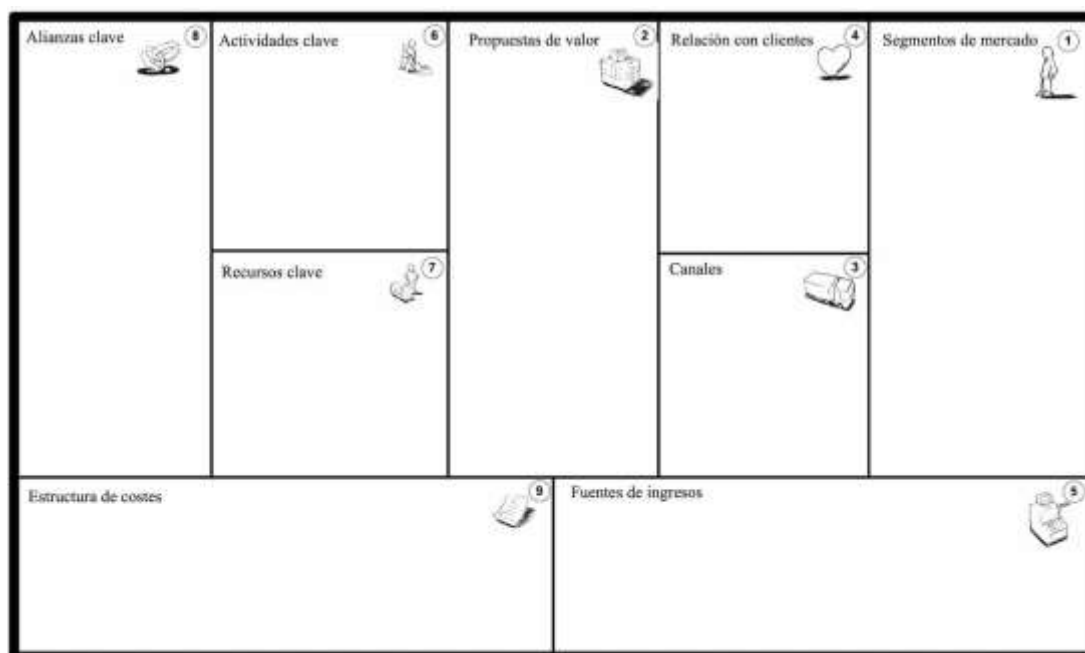
El modelo CANVAS (Business Model Canvas) es una herramienta estratégica que proporciona una estructura visual para desarrollar, describir y analizar modelos de negocio. Osterwalder y Pigneur (2010) la presentan en forma de un lienzo dividido en nueve bloques básicos:

- *Propuesta de valor.* La propuesta de valor es el corazón del modelo de negocio. Describe los productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor responde a la pregunta: ¿Qué problema resuelve la empresa o qué necesidad satisface? También incluye aspectos como la innovación, la personalización, el diseño, la marca, el precio, la reducción de costos, o la conveniencia.
- *Segmentos de clientes.* Este bloque identifica los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa busca alcanzar y servir. Es fundamental segmentar a los clientes en función de sus necesidades, comportamientos, y características para ofrecerles propuestas de valor más ajustadas.
- *Canales.* Los canales describen cómo la empresa llega a sus clientes con su propuesta de valor. Incluyen todos los puntos de contacto y distribución a través de los cuales los productos o servicios son entregados a los clientes, así como los medios de comunicación utilizados para informar a los clientes sobre las ofertas.
- *Relaciones con clientes.* Este bloque describe el tipo de relación que la empresa establece con sus clientes. Las relaciones pueden variar desde personalizadas, automatizadas, de autoservicio, comunidades, o co-creación, dependiendo del modelo de negocio y de los segmentos de clientes.
- *Fuentes de ingresos.* Este bloque se enfoca en cómo la empresa genera ingresos a partir de cada segmento de clientes. Puede incluir la venta directa de productos, suscripciones, alquileres, licencias, comisiones, publicidad, entre otros. Es clave entender qué valor están dispuestos a pagar los clientes y cómo prefieren pagar.
- *Recursos clave.* Los recursos clave son los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocio funcione. Estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos, y son esenciales para crear y entregar la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con clientes, y generar ingresos.

- *Actividades clave.* Las actividades clave son las acciones más importantes que la empresa debe realizar para operar con éxito. Estas actividades son esenciales para crear y entregar la propuesta de valor, alcanzar los mercados, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos.
- *Socios clave.* Los socios clave son las alianzas y colaboraciones que ayudan a la empresa a optimizar sus operaciones, reducir riesgos, o adquirir recursos adicionales. Estos socios pueden ser proveedores, distribuidores, aliados estratégicos, o socios en joint ventures.
- *Estructura de costos.* Este bloque describe todos los costos asociados con la operación del modelo de negocio. Incluye los costos fijos, costos variables, economías de escala, y economías de alcance, entre otros. La estructura de costos debe alinearse con los recursos clave, actividades clave, y la red de socios para ser eficiente.

Figura 5

Lienzo CANVAS



Fuente: Adaptado de *Template Business Model Canvas*, Navarro, S., 2012. Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://sandrannavarro.com/es/estrategia/plantillas-business-model-canvas/>

8. Formulación de estrategias

Una vez completo el diagnóstico estratégico, se procede a formular las distintas estrategias. Esto será determinante para el destino del negocio por lo que es fundamental su desarrollo.

En lugar de hacer referencia a una estrategia general, parece más apropiado hablar de varias estrategias interrelacionadas entre sí que conforman un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación: estrategias de negocios, estrategias de posicionamiento competitivo, estrategias de crecimiento, estrategias organizacionales y estrategias funcionales (Ocaña, 2012).

8.1. Estrategia competitiva o de negocios

El objetivo principal de la estrategia competitiva, como señala Ocaña (2012), es construir una ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja se logra cuando una empresa posee una posición única y defendible en el mercado que le permite generar mayores márgenes de ganancia, capturar una mayor cuota de mercado, y asegurar su viabilidad a largo plazo frente a los competidores.

La primera etapa para desarrollar una estrategia competitiva efectiva es comprender y definir claramente el mercado objetivo. Esto implica segmentar el mercado en grupos específicos de clientes con características, necesidades, y comportamientos similares.

Una vez definido el mercado objetivo, se determinará si la estrategia a implementar estará orientada a la marca, hacia el precio o hacia ambas variables (figura 6). Esto dependerá de la sensibilidad hacia esas variables de dicho mercado.

Figura 6

Matriz de estrategia de marca y precio.



Fuente: Adaptado de *Estrategia competitiva*, por Ocaña, H., 2012, Dunken.

Las variables de este análisis que delimitarán la estrategia de negocios serán:

- Sensibilidad a la diferenciación o a la marca. Cualquier alteración en los atributos del producto generará un cambio en la demanda.
- Sensibilidad al precio. Cualquier variación en el precio del producto generará un cambio en la demanda del mismo.

Estrategia de precio. Cuando hablamos de precios, estamos definiendo muchas variables del negocio que impactarán sobre el posicionamiento competitivo y el valor o esfuerzo que realizarán los consumidores de los productos o servicios.

También el precio tendrá un impacto sobre el valor percibido, ya que también el precio comunica sobre un posicionamiento o cierto grado de exclusividad o acceso masivo al mismo.

Según Kotler y Keller (2012) existen tres estrategias principales para la fijación de precios:

- *Fijación de precios basada en el valor para el cliente.* La empresa establece el precio según lo que el cliente está dispuesto a pagar. Esto implica comprender a fondo las necesidades, deseos y valor percibido por los clientes.
- *Fijación de precios basada en los costos.* El precio se calcula a partir de los costos de producción, añadiendo un margen de ganancia.
- *Fijación de precios basada en la competencia.* La empresa ajusta sus precios en relación con los de sus competidores, situándose por encima, al mismo nivel o por debajo, dependiendo de la estrategia de posicionamiento que adopte.

Estrategia de marca. La marca es un resumen competitivo de la identidad y diferencia del producto de una empresa. Mientras más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere para estos el precio, ya que están dispuestos a pagar un plus por esas diferencias.

En el establecimiento de la estrategia de marca estamos diseñando el valor percibido que otorgará el producto o servicio, y que cuanto más valor se perciba desde la marca, menor importancia tendrá la variable precio.

Para el establecimiento de la estrategia de marca, Ocaña (2012) establece y facilita la matriz de la figura 7, en la cual se analiza la relación entre el desarrollo de productos y el desarrollo de marcas para tomar decisiones estratégicas más efectivas. Existen 4 categorías:

Figura 7*Matriz estrategia de marca*

Fuente: Adaptado de *Estrategia de marca*, por Ocaña, H., 2012, Dunken.

Marca nueva. Se introduce una nueva marca para un producto completamente diferente a los ya existentes.

Multimarca. La empresa ofrece múltiples marcas en una misma categoría para captar diferentes segmentos del mercado.

Extensión de línea. Se agregan variaciones de un producto bajo la misma marca, como nuevos sabores o tamaños.

Extensión de marca. La marca existente se utiliza para lanzar productos en diferentes categorías.

Dentro de la estrategia competitiva, Ocaña presenta la matriz de tipo de marketing-segmentación (figura 8) que se ubica en la etapa de formulación de la estrategia de mercado. Esta etapa es fundamental para traducir las decisiones estratégicas de alto nivel en acciones de marketing concretas que permitan alcanzar y atraer a los clientes objetivo de la empresa.

Siendo las variables de análisis:

- Cantidad de líneas de productos. Se refiere a la variedad y número de productos que una empresa ofrece al mercado. Esto puede incluir la diferenciación en precios, estilos, segmentos, calidades, etc.
- Números de segmentos de mercado. Se refiere a la cantidad de grupos de consumidores distintos a los que la empresa elige dirigirse y penetrar en el mercado.

Figura 8

Matriz de tipo de marketing-segmentación



Fuente: Adaptado de *Estrategia de segmentación de marketing*, por Ocaña, H., 2012, Dunken.

8.2. Estrategia de posicionamiento competitivo

La estrategia de posicionamiento competitivo buscará determinar una posición de mercado en función a los competidores o agentes y las porciones de mercado que cada una de ellas posee. Modificará su determinación si es líder, seguidora o rezagada (Ocaña, 2012).

Esto determinará de forma sintética dos tipos de acciones o estrategias: de ataque en caso de tener posibilidades de aumentar su participación de mercado y las oportunidades que existan, y de defensa en caso de tener una alta participación y liderazgo, ya que existirán mayores probabilidades de perder mercado ya que todos aquellos que no poseen una gran participación tienen una oportunidad de mercado y estarán atacando el mismo.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia con el fin de lograr cierta participación en el mercado dependen de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Se ve representado gráficamente en la matriz de la figura 9.

Figura 9

Matriz estrategia de ataque-defensa.

		ENTORNO EXTERNO	
		MÁS OPORTUNIDADES	MÁS AMENAZAS
ENTORNO INTERNO	MÁS FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRATAQUE TÁCTICA ENVOLVENTE	ESTRATEGIA DE ATAQUE TÁCTICA DE VARIOS LADOS
	MÁS DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE FLANCOS	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE RETAGUARDIA

Fuente: Adaptado de *Estrategia de posicionamiento competitivo*, por Ocaña, H., 2012, Dunken.

Estrategia de ataque. Supone que al existir más fortalezas que debilidad, el negocio tiene oportunidades de mercado por ende una posibilidad franca de aumentar su participación quitándole por defecto a sus competidores de mercado. Permitiendo generar acciones y ejecuciones que sorprendan a la competencia.

Estrategia de ataque con táctica envolvente. En un escenario con muchas más oportunidades que amenazas, implica abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen buscando obtener todos los espacios de mercado

Estrategia de ataque con táctica de varios lados. En un escenario con más amenazas que oportunidades, la empresa implementa distintas estrategias para las pocas oportunidades que allí existen, siendo mucho más específica en las medidas para captar esas pocas oportunidades.

Estrategia de defensa. Supone que, al existir una preponderancia de las debilidades del propio negocio, debe defender su participación o porción del mercado. El resto de los competidores estarán en busca de captar las porciones de mercado que la empresa débil posee (Ocaña, 2012).

Estrategia de defensa con táctica de flancos. La empresa, consciente de sus debilidades, se defiende de aquellos aspectos donde es más vulnerable ante las amenazas del sector; y aprovecha las pocas oportunidades que posea.

Estrategia de defensa con táctica de retaguardia. Es la peor situación competitiva posible, ya que en la empresa predominan las debilidades, y en el sector las amenazas. La empresa debe reconvertir, redefinir, reconfigurar su negocio en el menor tiempo posible.

8.3. Estrategia de crecimiento

Una vez determinadas las estrategias del negocio y posicionamiento competitivo, se establecerán las estrategias de crecimiento.

Las estrategias de crecimiento son todas aquellas acciones que las empresas pueden adoptar para expandirse y aumentar su presencia en el mercado. Esto puede incluir la ampliación de su cartera de productos, la penetración más profunda en el mercado, el desarrollo de nuevos clientes, o la integración hacia atrás o adelante en la cadena de suministro. El objetivo de estas estrategias es potenciar el negocio con una visión de futuro.

8.3.1. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como la matriz de crecimiento de producto/mercado (figura 9), es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento mediante el análisis de productos y mercados. Esta matriz fue desarrollada por Igor Ansoff en 1957 y propone cuatro estrategias de crecimiento principales basadas en la combinación de productos y mercados: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Cada una cuenta con un nivel de riesgo y oportunidad diferente, dependiendo de la combinación de mercados y productos involucrados.

Figura 9*Matriz de Ansoff*

Fuente: Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://blog.formaciongerencial.com/principios-estrategia-planificacion-marketing/matriz-de-ansoff/>

Penetración de mercado (mercados existentes, productos existentes). Esta estrategia busca aumentar la participación de mercado de productos o servicios actuales dentro de los mercados en los que la empresa ya opera. Las empresas se enfocan en incrementar las ventas entre los clientes actuales o atraer a los clientes de la competencia. El riesgo es bajo, porque la empresa ya conoce el mercado y los productos.

Desarrollo de mercado (nuevos mercados, productos existentes). Aquí la empresa intenta introducir sus productos o servicios actuales en nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes. El objetivo es encontrar nuevas áreas donde los productos actuales puedan ser atractivos. El riesgo es moderado, ya que implica operar en mercados nuevos, lo que puede conllevar desconocimiento del comportamiento del cliente o de las normativas locales.

Desarrollo de producto (mercados existentes, nuevos productos). En esta estrategia, la empresa busca innovar o mejorar sus productos actuales para ofrecer algo nuevo a sus clientes existentes. Es una forma de retener a los clientes y al mismo tiempo aumentar la competitividad frente a otras marcas. El riesgo es también moderado, ya que la empresa está desarrollando nuevos productos, pero en mercados ya conocidos.

Diversificación (nuevos mercados, nuevos productos). Esta es la estrategia más arriesgada porque la empresa introduce tanto productos nuevos como entra en mercados

nuevos. Sin embargo, puede generar grandes recompensas si se implementa con éxito. Existen dos tipos principales de diversificación:

Diversificación relacionada. Los nuevos productos están relacionados con los productos actuales de la empresa en términos de tecnología, procesos o mercados.

Diversificación no relacionada. La empresa entra en un mercado completamente diferente con productos que no están relacionados con su actividad principal.

8.3.2. Estrategias de integración

Otra forma de crecer que puede tomar una empresa implica ejecutar estrategias de integración. Estas estrategias buscan controlar más aspectos de la cadena de valor mediante la adquisición o fusión con otras empresas que están en diferentes etapas de la cadena de suministro. En este sentido, existen tres formas de integración:

- ***Integración hacia atrás:*** busca obtener beneficios y control de los negocios de los cuales este se provee.
- ***Integración hacia delante:*** busca obtener los beneficios de agentes hacia el mercado de la cadena comercial, por ejemplo, distribuidores, vendedores, etc.
- ***Integración horizontal:*** busca a través de acciones competitivas apoderarse de los competidores, parcial o totalmente.

8.4. Estrategia organizacional

Se procede a decidir qué estructura adoptará la organización, en consecuencia, con su estrategia de crecimiento. Esta estructuración estratégica se puede dar de tres formas (Ocaña, 2012):

Desarrollo interno. Este enfoque de crecimiento se centra en optimizar el negocio actual para aumentar su participación en el mercado. Consiste en integrar eficientemente todos los recursos disponibles con el objetivo de alcanzar metas revisadas y ampliadas. Se enfoca en mejorar variables clave como la eficiencia, la calidad, y el trabajo por procesos, estableciendo metas ambiciosas que tengan un impacto social positivo. El objetivo es asegurar la sostenibilidad y la perdurabilidad del negocio, buscando su trascendencia en el mercado.

Adquisición o absorción. es una estrategia de crecimiento en la que una empresa compra o fusiona otras para ampliar su tamaño, capacidad y alcance en el mercado. En el caso de la adquisición, una empresa compra otra con el fin de entrar en un nuevo mercado o

eliminar la competencia; en cambio, la absorción se da cuando dos o más empresas se unen para crear una nueva, con el objeto de lograr metas que por sí solas nunca alcanzaron.

Alianzas o fusiones. Las alianzas estratégicas son acuerdos, convenios o asociaciones entre dos o más empresas que se unen para alcanzar objetivos deseados por cada parte independientemente. En esta modalidad de reestructuración predomina la cooperación y se puede dar de tres maneras: alianza complementaria, integración conjunta o adición.

8.5. Estrategia funcional

La estrategia funcional es aquella que contempla todas las funciones que se llevarán a cabo para la ejecución del negocio. Principalmente las funciones son las tradicionales a cualquier organización básica, pero también pueden definirse según el proceso o agregado de valor que cada empresa tiene, por ejemplo, una compañía dedicada a la compra y venta de artículos, no tiene una función de operaciones o producción. Las estrategias más comunes incluyen:

Estrategia de operaciones. Es el conjunto de decisiones y planes a largo plazo relacionados con el diseño, la gestión y la mejora de los sistemas que producen los bienes y servicios de una empresa. Incluye decisiones sobre la ubicación de las instalaciones, el diseño del proceso, la gestión de la cadena de suministro, la tecnología, la capacidad de producción, y el control de calidad (Schroeder, 2004).

Estrategia financiera. Esta estrategia se elabora con el objetivo de asegurar que la empresa disponga de los recursos financieros necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos, así como para mantener una estructura de capital adecuada. Incluye la planificación y el control de las finanzas a corto y largo plazo, la gestión del capital de trabajo, la estructura de capital, la evaluación de inversiones, la identificación de fuentes de financiamiento más adecuadas (Fornero, 2017).

Estrategia de recursos humanos. Esta se centra en la gestión del personal de la empresa y en el desarrollo del capital humano para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta estrategia incluye la planificación de la fuerza laboral, la contratación, el desarrollo y la retención del talento, la evaluación del desempeño, y la gestión de las compensaciones (Chiavenato, 2017).

Estrategia de marketing. Desarrollada a profundidad en la sección 9.

9. Estrategia de marketing (marketing mix)

Según Kotler y Armstrong (2016), el marketing mix es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Esta mezcla es también conocida como las “4Ps” dado que incluye al producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

9.1. Producto

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Stanton, Etzel y Walker (2007), lo definen como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor. El producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".

Niveles de producto. Kotler y Armstrong (2016), hablan de tres niveles de producto que componen el producto total (Figura 9).

Figura 9

Niveles de producto.



Fuente: Adaptado de *Niveles de producto*, Kotler, P., y Armstrong, G., 2016, Principios de marketing (16a ed.). Pearson Education.

Beneficio principal o básico. El producto central o beneficio principal se refiere a la idea del servicio o necesidad genérica que cubre el producto, es decir los beneficios cruciales que resuelven un problema y que son buscados por los consumidores

Producto real. El producto real es la combinación del diseño, nivel de calidad, marca, empaque y funciones para brindar el beneficio principal.

- **Marca.** Una marca es un nombre, término, símbolo que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia.

Según Ocaña (2012) la marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor de una empresa. Es resultante de un análisis cualitativo y es la que determinará el valor subjetivo del producto.

- **Envase.** Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo. Sirve para proteger a la mercancía y distinguirla de otros artículos.

Producto aumentado. Este nivel de producto se alcanza cuando se ofrecen servicios y beneficios adicionales al consumidor que superen sus expectativas y que distingan la oferta de la de los competidores.

Línea de productos. Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos rangos de precios. Una línea puede contener productos de diferentes tamaños, colores o precios.

9.2. Precio

Siguiendo a los mismos autores, el precio en un sentido más estricto es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Se diferencia del resto de los elementos de la mezcla de marketing porque es el único que produce ganancias, mientras que el resto de los elementos representan costos.

Para fijar el precio se debe recordar que la compañía optará por una estrategia de marca y diferenciación, lo que significa un precio mayor que justifique esa diferencia. Por otro lado, es muy importante tener en cuenta que los consumidores son los que determinan si el precio es correcto o no, por lo que su fijación debe estar orientada hacia ellos.

9.3. Plaza o distribución

La plaza o distribución es el elemento de la mezcla de marketing que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes. Abarca tanto la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos y la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

En esta variable que define como llegaremos a manos de nuestros clientes, uno de los ejes fundamentales son los canales comerciales que se utilizaran en el negocio.

9.4. Promoción

El marketing no es solamente el desarrollo de un buen producto, su precio y ponerlo a la venta. Los clientes necesitan conocer el producto antes de la compra del mismo y esto se realiza mediante la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. En otras palabras, la promoción es la manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y su imagen misma a los clientes. Para promocionar un producto se pueden utilizar diferentes herramientas.

Publicidad. Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. Incluye: formas impresas, difusión en exteriores, etc. El mix de promoción debe estar guiado por el volumen a comercializar y al tipo de cliente meta.

Promoción de ventas. La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Capítulo II

En este capítulo se cubrirán conceptos fundamentales relacionados con la industria de turismo y hotelería en Mendoza, definición y ejemplos de amenities cosméticos, y conceptos y prácticas de la cosmética natural.

1. Sector turístico de Mendoza

La provincia de Mendoza, ubicada en la región de Cuyo en Argentina, es conocida por su industria vitivinícola, sus impresionantes paisajes montañosos y su rica oferta cultural. En los últimos años, el turismo se ha convertido en un pilar fundamental de la economía de la provincia, atrayendo a millones de visitantes nacionales e internacionales cada año. Entre las principales atracciones turísticas se encuentran:

Enoturismo. El enoturismo es una de las principales atracciones de Mendoza, con sus numerosas bodegas y viñedos que ofrecen recorridos y degustaciones de vinos. Según el Observatorio Vitivinícola Argentino (2024), Mendoza produce más del 70% del vino argentino, lo que la convierte en un destino imperdible para los amantes del vino.

Turismo de montaña. La cordillera de los Andes atraviesa la provincia de Mendoza, proporcionando un escenario espectacular para actividades al aire libre como senderismo, escalada y esquí. El Parque Provincial Aconcagua, hogar del pico más alto de América, atrae a aventureros y alpinistas de todo el mundo.

Turismo aventura. Mendoza ofrece una amplia gama de actividades de turismo aventura, incluyendo rafting en los ríos de montaña, trekking por los senderos naturales y paracaidismo con vistas panorámicas de la región. Estas actividades atraen a turistas en busca de emociones fuertes y experiencias únicas en la naturaleza.

Turismo cultural. La ciudad de Mendoza, capital de la provincia, cuenta con una rica historia y una arquitectura colonial bien conservada. Los turistas pueden explorar sus plazas, museos y sitios históricos, como la Plaza Independencia y la Casa de Gobierno, para sumergirse en la cultura local.

Turismo gastronómico. La gastronomía mendocina es otro atractivo importante para los visitantes, con una amplia variedad de platos regionales y restaurantes de alta cocina que ofrecen una fusión de sabores locales e internacionales. Los asados argentinos, las empanadas y los vinos de la región son especialmente populares entre los turistas.

2. Hotelería en Mendoza

El turismo hotelero en la provincia de Mendoza desempeña un papel fundamental en la industria turística regional. Con la creciente popularidad de Mendoza como destino turístico, la oferta de alojamiento ha experimentado un notable desarrollo y diversificación para satisfacer las diversas necesidades y preferencias de los visitantes.

Mendoza ofrece una amplia gama de opciones de alojamiento, desde hoteles de lujo hasta hostales económicos, para adaptarse a diferentes presupuestos y estilos de viaje. La diversidad de la oferta hotelera contribuye a la atracción de una amplia gama de turistas, tanto nacionales como internacionales. Se puede encontrar los siguientes:

Hotelería de lujo. La provincia cuenta con una serie de hoteles de lujo que ofrecen servicios de alta calidad y experiencias exclusivas para los huéspedes. Estos establecimientos suelen estar ubicados en entornos naturales impresionantes, como viñedos y paisajes montañosos, proporcionando a los visitantes una experiencia completa de la región. Según un artículo de Diario Los Andes (2024), el turismo de lujo en Mendoza ha alcanzado niveles muy altos de ocupación, lo que indica una creciente demanda de servicios de alta calidad en la región.

Hoteles boutique. Mendoza también cuenta con una destacada oferta de hoteles boutique, caracterizados por su atención personalizada, diseño único y ambiente íntimo. Estos establecimientos ofrecen una alternativa elegante y sofisticada para aquellos que buscan una experiencia de alojamiento más exclusiva y memorable.

Alojamientos urbanos de tipo Airbnb. Para aquellos que prefieren estar cerca de las atracciones turísticas y los servicios urbanos, Mendoza ofrece una variedad de apartamentos en el centro de la ciudad. Estos alojamientos brindan comodidad y accesibilidad, permitiendo a los visitantes explorar fácilmente las principales atracciones de la ciudad.

Hotelería sustentable. En respuesta a la creciente demanda de turismo sustentable, muchos hoteles en Mendoza están implementando prácticas ambientales y sociales responsables. Aguiar (2011) menciona que el confort no solo se relaciona con la calidad tangible de los servicios, sino también con la percepción del compromiso del establecimiento con la sostenibilidad y el bienestar del medio ambiente. Algunos establecimientos están obteniendo certificaciones de sostenibilidad y promoviendo

experiencias turísticas que respetan y preservan el entorno natural y cultural de la región.

3. Industria de venta de amenities cosméticos para hoteles

Los amenities cosméticos para hoteles son productos de cuidado personal proporcionados por los establecimientos hoteleros para el uso de sus huéspedes durante su estadía. La industria de venta de amenities cosméticos para hoteles es un sector en crecimiento que proporciona productos de cuidado personal de alta calidad para la industria hotelera. Estos amenities son ofrecidos a los huéspedes como parte de su experiencia de hospedaje, brindando comodidad y lujo durante su estadía.

Estos productos suelen ser de tamaño pequeño o individual, diseñados para un solo uso o para uso durante la estadía del huésped. Algunos ejemplos comunes incluyen:

- Gel de ducha y champú. Botellas individuales o dispensadores de gel de ducha y champú, que proporcionan una limpieza suave y aromatizan la piel y el cabello.
- Acondicionador y crema corporal. Al igual que el gel de ducha y champú, se ofrecen en envases individuales o dispensadores, proporcionando hidratación y suavidad a la piel y el cabello.
- Jabón de manos. Barras individuales de jabón de manos o dispensadores de jabón líquido para el lavado de manos en el baño del hotel.
- Kits de afeitado. Incluye maquinillas de afeitar desechables y espuma de afeitar para aquellos huéspedes que necesiten este servicio.
- Kits de higiene dental. Contienen cepillos de dientes desechables y miniaturas de pasta dental para una higiene bucal básica.
- Kits de tocador femeninos. Pueden incluir elementos como bastoncillos de algodón, limas de uñas, y otros artículos útiles para el cuidado personal.
- Productos de belleza. Algunos hoteles ofrecen amenities de mayor calidad, como cremas faciales, lociones corporales, exfoliantes o máscaras faciales, para brindar una experiencia de lujo a sus huéspedes.

Villanueva López (2022) destaca que los amenities juegan un papel crucial en la percepción de calidad del cliente, ya que contribuyen directamente a la satisfacción del huésped y a la diferenciación del servicio de alojamiento.

Siguiendo la tendencia global hacia la sostenibilidad en la industria hotelera, surge como iniciativa la reducción de artículos de plásticos de un solo uso, como son los envases de

dichos amenities. Según un artículo de Clarín (2023), varios hoteles en Europa han comenzado a prohibir estos artículos para reducir la huella ecológica de sus operaciones y responder a la demanda de los consumidores por prácticas más sostenibles.

4. Cosmética natural

La cosmética natural se refiere a productos de cuidado personal que utilizan ingredientes derivados de fuentes naturales, como plantas, minerales y aceites esenciales, en lugar de ingredientes sintéticos o químicos. Estos productos están diseñados para nutrir, proteger y mejorar la salud y la apariencia de la piel y el cabello, utilizando ingredientes que se consideran seguros, suaves y respetuosos con el medio ambiente.

Los productos de cosmética natural suelen estar libres de ingredientes sintéticos agresivos, que no solo son contaminantes para el medio ambiente, sino que son también perjudiciales para la piel. A modo de ejemplo, los parabenos y/o el triclosán (usados como conservantes), el cloruro de benzalconio, el formaldehído (empleado como estabilizador), ftalatos, fragancias y colorantes artificiales, y las siliconas, integran la lista elaborada por el científico canadiense David Suzuki de los ingredientes más nocivos presentes en la mayoría de los productos cosméticos convencionales (David Suzuki Foundation, s.f.).

Hernández Castillo y Pardo Ruíz (2015) señalan que la cosmética natural y ecológica no solo busca proporcionar beneficios a la piel, sino también adherirse a principios de sostenibilidad y respeto por el medio ambiente. Esta filosofía se alinea perfectamente con la creciente demanda de productos que sean no solo eficaces, sino también seguros y sostenibles.

La cosmética natural se posiciona en el mercado como una alternativa más saludable y respetuosa con el medio ambiente en comparación con la cosmética convencional. Según Paniagua Martínez-Verdú (2020), los consumidores actuales valoran cada vez más los productos sostenibles, lo que incrementa el valor de marca de las empresas que adoptan prácticas responsables. Las marcas de cosmética natural suelen enfatizar la pureza de sus ingredientes, la transparencia en la formulación y el compromiso con la sostenibilidad y el bienestar animal. A este último las marcas del rubro lo suelen denominar como “Cruelty-free”, lo que significa que están comprometidas con la ética animal y no realizan pruebas en animales, y hace que sus productos sean aptos para veganos y respetuosos con los derechos de los animales.

Esta tendencia de consumo sustentable ha impulsado a las compañías de cosméticos a incrementar su inversión en investigación y desarrollo de productos sostenibles. Esto ha llevado a un aumento significativo en la disponibilidad de materias primas que son naturales y/o ecológicas, lo que ha motivado el crecimiento del mercado de cosméticos naturales. Estos utilizan ingredientes naturales y orgánicos que proporcionan beneficios para la piel y el cabello, como vitaminas, antioxidantes, ácidos grasos esenciales y extractos botánicos. (Martínez de la Torre, 2020).

4.1. Usos de la cosmética natural

Hoy, gracias a los avances en tecnologías e investigación, se pueden encontrar en el mercado productos de cosmética natural para diversos usos:

- Cuidado de la piel. Los productos de cosmética natural, como cremas hidratantes, aceites faciales y lociones corporales, están diseñados para nutrir y proteger la piel de manera suave y efectiva.
- Cuidado del cabello. Champús, acondicionadores y tratamientos capilares elaborados con ingredientes naturales ayudan a mantener el cabello saludable, fortalecido y libre de químicos agresivos.
- Maquillaje. La cosmética natural también incluye productos de maquillaje, como bases, sombras de ojos y labiales, formulados con ingredientes naturales para realzar la belleza de forma segura y respetuosa con la piel.

4.2. Producción de cosmética natural

Los procesos de producción en la fabricación de productos cosméticos suelen ser diversos y, en general, presentan una baja complejidad tecnológica. La mayoría de estos procesos implican la mezcla física de los diferentes ingredientes y su ensamble, en lugar de la creación de reacciones químicas complejas. Los equipos empleados en estos procesos incluyen molinos para homogeneizar las partículas de ciertos ingredientes, mezcladoras para combinar las materias primas, moldeadoras para productos como los labiales que requieren formas y tamaños específicos, y compactadoras para productos en polvo, entre otros. Aunque hay un grado de tecnología y automatización en la producción y empaque, por la característica natural y sustentable de los ingredientes, muchos productos todavía se fabrican y embalan de manera artesanal (Hernández Castillo y Pardo Ruíz, 2015).

Capítulo III

A continuación, se aplicarán los conceptos teóricos previamente desarrollados para aplicarlos al caso de Crislo Mendoza. Se estudiarán las variables del entorno del sector y las capacidades internas de la empresa, para luego poder formular estrategias coherentes con la situación en la que se encuentra Crislo, y estableciendo los planes funcionales necesarios para la ejecución de dichas estrategias, en caso de ser viables.

1. Presentación de la empresa

Crislo es un emprendimiento de cosmética natural que respeta el medio ambiente. Sus fundadoras son profesionales que trabajan hace más de 15 años en la industria, y decidieron abrir en 2021 su laboratorio en Villa Allende, Córdoba, el cual también cumple hoy el rol de casa matriz. Tiene una amplia gama de productos dentro de los cuales se encuentran: productos faciales, corporales y capilares.

Trabajan con un modelo de ventas por catálogo, en el cual la empresa ofrece sus productos a través de un catálogo impreso o digital, con descripciones, fotos y precios, sin necesidad de tener un local físico para exhibir la mercancía. Para ello cuentan con distribuidores establecidos por regiones del país, quienes compran los productos al por mayor para stockearse y luego revender a consumidores finales o puntos de venta (como ser dietéticas o tiendas naturales), ofreciendo el catálogo determinado por el laboratorio. Estos distribuidores funcionan como intermediarios y tienen exclusividad en sus áreas de venta. Siguen los precios estipulados por Crislo, quienes establecen márgenes y políticas de ventas, como también el material de imagen de marca.

Este modelo es flexible y de bajo costo operativo, ya que no requiere grandes infraestructuras de ventas y permite a los vendedores manejar la relación con los clientes locales y trabajar de manera independiente, manteniendo a su vez el control sobre precios y la imagen de marca.

Desde el laboratorio se producen cuatro líneas principales de productos:

A. LÍNEA FACIAL.

- a. Skin care.
 - i. Ramo de rosas: Para pieles normales a secas, sensibles y delicadas.
 - ii. Aloe vera: Piel normales a mixtas, sensibles o con rosácea.
 - iii. Arándanos azules: Para pieles normales a grasas.

- b. Soins (tratamientos especiales).
 - i. COK: Para pieles muy grasosas o seborreicas.
 - ii. Plenitud: Acción clarificante y antioxidante (especial para personas de más de 30 años).
 - iii. Cica: Acción cicatrizante antiage (especial para personas de más de 50 años).
- c. Sueros.
 - i. Booster: Potenciador de resultados, optimizando las defensas de la piel.
 - ii. Complex: Tratamientos concentrados en principios activos que iluminan el rostro con propiedades anti edad, anti manchas y regeneradores.
 - iii. Serums: Formulaciones livianas que permiten penetrar mejor en la superficie cutánea de la piel.
 - iv. Oil massages: Son activadores, que sirven para masajear la piel y activar las funciones del metabolismo cutáneo.

B. LÍNEA CORPORAL.

- a. Papaya: Para pieles normales a secas, sensibles y delicadas. Dentro de la línea corporal Papaya contamos con: Gel de ducha, exfoliante corporal, shine post solar.
- b. Crystal: Para pieles atópicas, muy dañadas y reseca. Dentro de esta línea contamos con: gel de ducha oleoso, aceite macerado de caléndula con urea y aceite de lavanda con urea.

C. LÍNEA CAPILAR: Todos los productos de la línea capilar contienen más de un 90% de componentes de origen natural, con el objetivo de balancear el PH. Contamos con tres líneas y dentro de cada una hay champú y acondicionador.

- a. Manzanilla: productos ideales para cabellos grasos y propensos a la caspa.
- b. Aloe vera: productos ideales para cabellos mixtos, no reseca las puntas.
- c. Crema de coco: Ideal para cabellos secos, lo hidrata sin dejarlo pesado.

D. LÍNEA AMENITIES YERBA MATE: Esta línea contiene la combinación ideal de aceites esenciales e ingredientes naturales extraídos de la yerba mate, la cual junto con el pepino poseen propiedades hidratantes y nutritivas tanto para el pelo como

para la piel. Esta línea incorpora los siguientes productos: Champú, acondicionador, body lotion y gel de ducha, todos envasados por 30 ml.

Desde marzo del 2023 quienes distribuyen Crislo en la provincia de Mendoza son Carla (participante de este proyecto) y su hermana. Por el momento solo venden a consumidores finales y su objetivo es comenzar a comercializar la línea de amenities para hoteles en Mendoza, que es el último lanzamiento del laboratorio. La idea es incorporar al negocio el segmento de hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos de Mendoza que apuesten a la innovación y al cuidado del medio ambiente.

2. Análisis del sector de negocio

Crislo está inserto en el sector de la cosmética natural, un segmento de la industria de la belleza y el cuidado personal que se enfoca en productos basados en ingredientes de origen natural y ecológico. Dentro de este sector, la empresa abarca dos áreas principales:

Cosmética natural para el consumidor final. Esta línea incluye productos como cremas faciales y corporales, fragancias y otros artículos de cuidado personal. El negocio aquí se centra en satisfacer la creciente demanda de consumidores que buscan productos libres de químicos agresivos, respetuosos con el medio ambiente y beneficiosos para la piel. La tendencia hacia un consumo consciente ha impulsado el crecimiento de este mercado, donde los consumidores valoran ingredientes naturales, procesos de producción sostenibles y envases ecoamigables.

Amenities para hoteles. Además, Crislo busca participar en el sector de hospitalidad y turismo, ofreciendo amenities cosméticos naturales a establecimientos hoteleros. Esto le permite alinearse con la tendencia global hacia la sostenibilidad en el sector turístico, donde los hoteles buscan mejorar la experiencia del huésped al proporcionar productos éticos y responsables con el medio ambiente.

Para estudiar el macroentorno se aplicará el análisis PESTEL, y para el microentorno se implementará el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

2.1. Macroentorno

El análisis PESTEL implica estudiar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales que afectan al sector en el pertenece Crislo.

2.1.1. Factores políticos

Argentina atraviesa un contexto de gobernabilidad con elecciones regulares y un sistema electoral relativamente confiable. Sin embargo, los cambios de gobierno pueden generar inestabilidad política, especialmente en términos de políticas económicas y regulatorias.

El gobierno de Javier Milei, iniciado en 2023, marca un cambio significativo en el panorama político argentino. Se caracteriza por ser un gobierno liberal-libertario, que busca implementar políticas de desregulación económica, reducción del gasto público y un rol más limitado del Estado en la economía, bajo un enfoque de liberalización del mercado y promoción de la iniciativa privada (BBC Mundo, 2023).

El gobierno actual se ha comprometido a desregular la economía, eliminando o reduciendo las barreras para la actividad empresarial e importaciones, como la carga fiscal y las regulaciones laborales. Para Crislo, que opera en el sector de cosmética natural, esto podría significar una reducción de costos operativos si las cargas impositivas y los requisitos regulatorios disminuyen. Sin embargo, esta liberalización también podría aumentar la competencia, ya que sería más fácil para otras empresas nacionales e internacionales ingresar al mercado.

Milei ha expresado su intención de reducir el gasto público drásticamente, lo que afectaría áreas como la infraestructura, la educación, bienestar social y la promoción del turismo. Mendoza, al ser una provincia que depende en gran medida del turismo, podría ver una disminución en la inversión pública en promoción turística y mejoras en infraestructura, lo que podría afectar indirectamente la demanda de amenities hoteleros que Crislo busca comercializar.

La promoción del turismo en Mendoza por parte del gobierno puede tener un impacto positivo en la demanda de amenities para hoteles. Programas e iniciativas que atraigan más turistas a la región aumentarán la necesidad de productos de alta calidad en los alojamientos.

Hasta el año pasado existió una política de promoción del turismo interno a nivel nacional llamado PreViaje que consistía en una serie de descuentos, financiación y reintegros en servicios como transporte, alojamiento, gastronomía, excursiones, entre otros. Este tipo de políticas son beneficiosas para la actividad ya que fomenta el consumo de alojamientos turísticos, por lo que se vería incrementada la demanda de amenities cosméticos para tal fin. Hoy, dado el cambio de gobierno en el presente año, se están dando ciertas modificaciones

a tales políticas. Actualmente existe el Plan Argentina Emerge, cuenta con ciertas restricciones, pero se anuncia como el reemplazo del programa Previaje (Diario A24, 2024).

A su vez, a nivel provincial, el Ente Mendoza Turismo (EMETUR), en acuerdo con las cámaras empresariales del sector, ha lanzado en reiteradas ocasiones una campaña destinada a la captación de turistas mendocinos, llamada “Sale Mendoza”, donde se ofrecen descuentos de hasta el 30% en servicios como gastronomía, enoturismo, hospedaje y demás (Prensa Gobierno de Mendoza, 2024).

En agosto del presente año, EMETUR presentó un programa orientado a mejorar la competitividad de pequeñas empresas del sector de alojamiento turístico. La iniciativa se estructura en cuatro módulos que proporcionarán diversas herramientas, metodologías y buenas prácticas para la gestión de estos emprendimientos. Tras completar y aprobar los módulos, los participantes podrán integrarse en un clúster que se formará en una segunda fase del programa (Mendoza Today, 2024).

2.1.2. Factores económicos

Crecimiento del PBI: Bajo el gobierno actual, Argentina atraviesa un contexto económico complejo que impacta directamente en el entorno de negocios. Durante el primer semestre de 2024, el PBI del país cayó un 3,4%, reflejando un periodo de recesión económica en el que las políticas de desregulación y libre mercado no han logrado frenar la contracción económica (El País, 2024). Esta caída del PBI tiene un efecto en el poder adquisitivo de los consumidores y en la demanda de productos no esenciales, como los de cosmética natural que ofrece Crislo, y a su vez en la demanda turística interna, lo que puede afectar negativamente sus ventas de amenities.

Presión tributaria: La presión fiscal en Argentina sigue siendo una de las más altas en la región, lo que afecta directamente a las pequeñas y medianas empresas (PyMES), como Crislo, que deben soportar cargas impositivas significativas. Aunque el gobierno ha promovido políticas de desregulación, la reducción efectiva de impuestos no ha sido tan rápida ni amplia como se esperaba, afectando la competitividad de empresas locales que operan con márgenes reducidos. De hecho, el impuesto sobre los ingresos brutos continúa siendo una de las mayores cargas fiscales para las empresas, afectando especialmente el precio de los productos y servicios (IProfesional, 2024). Esto genera un entorno fiscal incierto, donde Crislo puede enfrentar desafíos para mantener precios competitivos frente a las fluctuaciones de costos tributarios.

Tasa de desempleo: Esta ha mostrado un incremento, con informes que sugieren un crecimiento significativo de la pobreza y el desempleo como uno de los principales reclamos al gobierno (El País, 2024). Las reformas económicas implementadas, que incluyen la desregulación de los mercados y la reducción de intervenciones estatales, han favorecido a algunos sectores oligopólicos, pero no han logrado contener la inflación ni mejorar la situación laboral en el país. Ya que la población que, aun trabajando en la formalidad, viven por debajo de la línea de la pobreza como los 12.300.481 argentinos que representan el 41,7% de la población, según el INDEC (Letra P, 2024). Esto supone un desafío para Crislo, ya que una menor estabilidad económica puede reducir el consumo de productos premium, como los de cosmética natural y amenities para hoteles.

Inflación. Argentina ha enfrentado tasas de inflación significativamente altas en los últimos años, sufriendo una aceleración importante en los últimos meses desde el cambio de gestión. Esta inestabilidad de aumentos de precios, sumado a la eliminación de los subsidios a los servicios de luz y gas y al estancamiento de los salarios, han ocasionado una pérdida importante del poder adquisitivo de los consumidores argentinos. Esto implica que al momento de planificar sus gastos priorizan la satisfacción de necesidades básicas de alimentación y pago de servicios. por lo tanto, actividades como el turismo han quedado en un segundo plano, siendo accesible sólo para una clase social media-alta y turistas extranjeros. Como resultado, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en el primer semestre del año se contrajo 13% el turismo interno a nivel nacional (Infobae, 2024). El diario *Ámbito* señaló que, entre diciembre de 2023 y marzo de 2024, los ingresos reales disminuyeron un 15,2%, y durante ese mismo período, la inflación acumulada fue del 90%, lo que resultó en una reducción del consumo y un colapso de la actividad (*Ámbito*, 2024).

Tipo de cambio. Es un factor importante para el sector turístico orientado a extranjeros, ya que, debido a la devaluación del peso argentino con respecto al dólar, les resulta conveniente económicamente viajar y consumir en el país. Sin embargo, los niveles de inflación son tan altos que el costo de vida en el país ha perdido competitividad internacional. El INDEC publicó en su Informe de estadísticas de turismo internacional de junio, un registro de descenso del turismo receptivo internacional del -30,4% en el 2° trimestre del presente año, comparando con cifras del mismo periodo en 2023.

2.1.3. Factores socioculturales

Densidad de población: Argentina tiene grandes diferencias en la densidad de población entre sus principales ciudades y zonas rurales. Mendoza, como centro turístico clave, concentra una importante cantidad de visitantes y residentes en zonas urbanas, lo que abre oportunidades para Crislo en la comercialización de sus productos, especialmente en áreas de alta ocupación turística. La mayor densidad en ciudades turísticas incrementa la demanda de amenities en hoteles y cosmética natural.

Nivel educativo: Un mayor nivel educativo en la población tiende a correlacionarse con una mayor conciencia sobre el consumo responsable y la sostenibilidad, factores clave para Crislo. Los consumidores más educados valoran más los productos naturales y ecológicos, lo que fortalece la propuesta de valor de la empresa y su diferenciación en el mercado. La educación también influye en la elección de hospedajes conscientes del medio ambiente, donde los amenities naturales ganan relevancia.

Nivel de ingreso familiar: Las políticas de libre mercado y la desregulación económica han impactado de manera directa en los salarios reales y en el poder adquisitivo de los hogares. Aunque la liberalización del mercado busca aumentar la competitividad y atraer inversiones, el impacto en el corto plazo ha sido negativo, con un aumento de la inflación y una reducción del poder de compra de las familias (Ámbito, 2024). Para Crislo, cuya oferta de cosmética natural se dirige a consumidores conscientes del medio ambiente y hoteles, el bajo nivel de ingreso familiar limita el poder adquisitivo del cliente final, reduciendo el margen de crecimiento en el mercado nacional. Además, los productos naturales suelen tener un costo superior a los convencionales, lo que afecta la capacidad de compra del consumidor promedio en un contexto de ingresos reducidos.

Seguridad: La percepción de inseguridad en algunas regiones del país afecta el turismo, lo que podría impactar indirectamente en la demanda de productos como los amenities para hoteles. Si el turismo disminuye en ciertas áreas debido a la inseguridad, Crislo podría ver una reducción en las ventas a hoteles en dichas regiones. Sin embargo, en zonas alejadas y con alta seguridad, el turismo sigue siendo una fuente clave de ingresos.

Estilo de vida: El estilo de vida de los argentinos ha evolucionado hacia un mayor cuidado personal y bienestar, lo que impulsa el consumo de productos cosméticos. Además, el turismo de lujo y el enoturismo en Mendoza favorecen la demanda de amenities de alta calidad en hoteles, donde Crislo puede posicionarse como una marca preferida por su propuesta de productos naturales y exclusivos.

Trabajo y ocio: El equilibrio entre trabajo y ocio ha tomado importancia, especialmente después de la pandemia. Esto ha impulsado la demanda de productos que promuevan el bienestar, como las líneas de spa y cuidado personal que ofrece Crislo. Además, los hoteles que ofrecen experiencias de relajación y bienestar pueden incluir productos naturales en sus amenities, ampliando el mercado para Crislo.

Conciencia ecológica: Hay una tendencia global y local hacia la mayor conciencia ambiental entre los consumidores. Esto se traduce en una preferencia por productos que son ecológicos, sostenibles y no dañan el medio ambiente. Crislo, con su línea de cosmética natural, está bien posicionado para aprovechar esta tendencia. Globalmente, un estudio realizado por Nielsen en 2019 mostró que el 73% de los consumidores estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto ambiental (Nielsen, 2019). Además, un 66% de los consumidores dijo que estaría dispuesto a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. En Argentina, un informe de Kantar Worldpanel de 2022 reveló que el 85% de los consumidores argentinos considera la sostenibilidad como un criterio importante al elegir productos, y el 55% dijo que ya ha tomado medidas concretas para reducir su impacto ambiental, como optar por productos con envases reciclables o biodegradables (Kantar, 2022).

Los consumidores están cada vez más preocupados por los ingredientes de los productos que utilizan, buscando opciones naturales que no contengan químicos dañinos. Prefieren marcas que se alineen con sus valores personales, como la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. Esto es especialmente relevante en la industria de la cosmética y los productos de cuidado personal.

Mendoza atrae a una gran cantidad de turistas internacionales, muchos de los cuales provienen de países con alta conciencia ambiental y preferencias por productos naturales. Esto puede influir en los hoteles a adoptar el uso de amenities naturales para satisfacer las expectativas de estos huéspedes.

2.1.4. Factores tecnológicos

Nivel de desarrollo tecnológico: Argentina tiene un desarrollo tecnológico moderado, con una creciente adopción de tecnologías avanzadas en sectores como la industria cosmética y el comercio minorista. La modernización de los procesos productivos y el acceso a maquinaria de última generación permiten que empresas como Crislo mantengan la calidad de sus productos y reduzcan costos operativos. Sin embargo, la

limitada inversión en innovación tecnológica por parte del gobierno y el sector privado sigue siendo un desafío para mejorar la competitividad internacional.

Número de investigadores: Argentina tiene una comunidad científica activa, especialmente en áreas de biotecnología y química, lo que favorece la investigación en cosméticos naturales y ecológicos. Crislo podría beneficiarse de colaboraciones con centros de investigación y universidades para el desarrollo de nuevos productos basados en ingredientes naturales. Sin embargo, el limitado presupuesto para investigación y desarrollo (I+D) a nivel nacional puede restringir estas oportunidades.

Grado de implantación de tecnologías de la información: La digitalización en Argentina ha avanzado, especialmente en comercio electrónico y marketing digital, áreas clave para el modelo de ventas por catálogo de Crislo.

- *Plataformas de e-commerce.* Utilizar plataformas de e-commerce para llegar a un mercado más amplio, incluyendo tanto consumidores finales como empresas hoteleras. Las ventas en línea pueden ofrecer una forma efectiva de ampliar el alcance y aumentar las ventas.
- *Marketing en redes sociales.* Implementar estrategias de marketing en redes sociales para promocionar la línea de amenities. Las plataformas como Instagram, Facebook y TikTok son excelentes para mostrar productos de cosmética natural, conectar con consumidores interesados en la sostenibilidad y generar una comunidad.
- *Publicidad digital.* Utilizar publicidad digital dirigida para alcanzar a hoteles y Airbnbs que puedan estar interesados en incorporar productos naturales en sus servicios.

2.1.5. Factores ambientales

Certificaciones ambientales. Obtener certificaciones ambientales, como ISO 14001 (Gestión ambiental) o etiquetas ecológicas reconocidas implica contar con una herramienta de marketing para atraer a consumidores y clientes preocupados por el medio ambiente. Hoy Crislo cuenta con una certificación ‘Cruelty free’, obtenida a través de una institución privada, la cual audita y garantiza que no se realizan testeos de sus productos en animales.

Uso de ingredientes naturales y orgánicos. Continuar utilizando ingredientes naturales y orgánicos en la formulación de productos, asegurándose de que estos ingredientes se obtienen de manera sostenible.

Empaques sostenibles. Utilizar materiales de empaque reciclables, biodegradables o reutilizables para reducir el impacto ambiental. Considerar el diseño de empaques minimalistas para reducir el uso de materiales. Se está implementando una estrategia de reutilización de los envases, ofreciendo descuentos a aquellos clientes que entreguen sus envases vacíos y limpios para su reposición.

Regulación ambiental: Un área de preocupación es la posible desregulación en temas ambientales. Su enfoque en reducir el intervencionismo estatal podría llevar a flexibilizar o eliminar normativas ambientales. Para Crislo, que promueve la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente, esta política podría generar un contexto más difícil para destacar su propuesta de valor, dado que la protección del medioambiente podría perder prioridad a nivel gubernamental. A nivel estratégico, Crislo deberá enfatizar su compromiso ambiental como ventaja competitiva en un mercado posiblemente menos regulado.

2.1.6. Factores legales

Leyes y normativas: Las leyes tributarias y laborales de Argentina son especialmente relevantes para Crislo, ya que las regulaciones sobre impuestos y empleo afectan sus costos operativos y la gestión de recursos humanos. Argentina es conocida por tener una carga fiscal elevada, lo que puede dificultar la rentabilidad de las empresas, especialmente en sectores como la cosmética. Crislo, al trabajar con distribuidores por región, debe cumplir con normativas de impuestos en las diferentes provincias y en la relación contractual con sus distribuidores y empleados, lo que agrega complejidad administrativa y costos adicionales.

A nivel laboral, la legislación argentina es estricta en términos de derechos laborales, lo que obliga a las empresas a garantizar condiciones de trabajo adecuadas, beneficios sociales y otros derechos para los empleados. Para Crislo, el cumplimiento de estas normativas representa una responsabilidad significativa, especialmente si considera expandir su plantilla de trabajadores o contratistas.

En Argentina, los productos cosméticos están regulados por la ANMAT, que establece normativas específicas sobre la seguridad, calidad y etiquetado de los productos cosméticos. El laboratorio de Crislo cumple con estas regulaciones, sin embargo, aún se encuentra en proceso de aprobación por parte de dicha entidad pública, se espera conseguirla dentro de los próximos meses.

Derechos de propiedad intelectual: La protección de la propiedad intelectual es crucial para empresas que desarrollan productos innovadores, como Crislo, que comercializa

cosméticos naturales. Las leyes de propiedad intelectual en Argentina cubren patentes, marcas y diseños industriales, que son importantes para la empresa si busca registrar sus fórmulas, diseños de envases o marcas en el mercado. Crislo ya cuenta con su marca registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), lo que la protege del riesgo de que competidores copien sus productos o identidades visuales.

Tabla 3

Matriz de impacto de variables del sector

Variables	Alto impacto negativo (1)	Bajo impacto negativo (2)	Bajo impacto positivo (3)	Alto impacto positivo (4)	Valor
Económicas:					1,2
1.Crecimiento del PBI	X				1
2.Presión tributaria	X				1
3.Inflación	X				1
4.Tasa de desempleo	X				1
5.Tipo de cambio		X			2
Políticas:					2
6.Características del gobierno vigente		X			2
7.Transparencia y madurez del sistema político			X		3
8. Nivel de estabilidad del gobierno		X			2
9. Políticas monetaria y financiera		X			2
10.Políticas de bienestar	X				1
11.Políticas de apertura de mercados		X			2
12.Políticas de fomento a la industria		X			2
Socioculturales:					3
13.Densidad de población			X		3

14.Nivel educativo			X		3
15.Nivel de ingreso familiar		X			2
16.Seguridad		X			2
17.Estilo de vida				X	4
18.Conciencia ecológica				X	4
19.Trabajo y ocio			X		3
Tecnológicos:					3
20.Nivel de desarrollo tecnológico		X			2
21.Grado de implantación de tecnologías de la información				X	4
22.Investigación			X		3
Medioambientales:					3
23.Certificaciones			X		3
24.Ingredientes ecológicos				X	4
25.Reciclado y reutilización			X		3
26.Regulaciones		X			2
Legales:					3
27.Leyes y normativas		X			2
28.Derechos de marca				X	4
Situación del contexto: 68/28					2,43

Fuente: Elaboración propia

Con un valor final de 2,43 se estima que el atractivo del macroentorno es medianamente bajo.

2.2. Microentorno

Se estudiarán las fuerzas competitivas representadas por competidores, consumidores, proveedores, productos sustitutos, y barreras de entrada al sector de negocios de Crislo.

2.2.1. Competencia del sector

Hoy existen algunas empresas locales y nacionales que producen y venden su línea de amenities cosméticos naturales y sostenibles. Estas marcas compiten directamente en términos de variedad de productos, calidad y valores de sostenibilidad. Algunos ejemplos de estas marcas: Bioelemento, ORGAN&CO, Greenkind, entre otras. Los precios ofrecidos por estas marcas son similares, presentan algunas diferencias en la presentación de sus productos (tipo de envase, cantidad, opción de refill, diversidad de fragancias). La mayoría están radicadas en Buenos Aires, y solo venden de forma online, sin contar con representantes locales en otras regiones del país. Se puede decir que el sector de negocio se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, lo que representa una oportunidad de crecimiento para Crislo en la provincia. Se debe tener en cuenta que la fidelidad del cliente puede ser baja si los productos no están claramente diferenciados, lo que llevaría a una competencia intensa basada en precio y promociones.

2.2.2. Clientes

Hay una gran diversidad de clientes a los que Crislo puede apuntar. El segmento más atractivo incluye alojamientos turísticos de tipo Airbnb, cabañas y hoteles boutique que compartan los valores ecológicos de la marca. En Mendoza la industria turística está muy desarrollada, por lo que el número de clientes potenciales es bastante alto, lo que reduce su poder de negociación. Sin embargo, al tratarse de relaciones B2B (business to business), estos pueden ser muy sensibles al precio, lo que representa en estos términos una desventaja para Crislo, que debe ser considerada al momento de elaborar estrategias para captar nuevos clientes.

2.2.3. Proveedores

El laboratorio de Crislo es el proveedor principal de Crislo Mendoza, ya que es la sede central que manufactura todos los productos de la línea, y quien vende por encargo a precio mayorista a Crislo Mendoza para su posterior comercialización. En este caso el poder de negociación es alto por parte del laboratorio ya que es el que establece los precios y las condiciones de venta. Sin embargo, se tiene una excelente relación comercial ya que el emprendimiento estudiado es el único distribuidor de sus productos en la zona de Cuyo.

Por otro lado, Crislo Mendoza tiene otros insumos a considerar, relacionados principalmente al packaging para la venta: bolsas de papel madera, cintas para envolver y decorar, stickers y etiquetas con el material gráfico de la marca. Estos productos son bastante

genéricos y se pueden conseguir en cualquier tienda (librerías, imprentas y otros). En este caso Crislo puede elegir y cambiar de proveedor a su gusto, para conseguir mejores precios o mejor calidad según sea necesario.

2.2.4. Competidores potenciales

La barrera de entrada de nuevos competidores es relativamente baja, ya que cualquier empresa que hoy comercializa amenities convencionales puede ingresar sin mucha inversión adicional en la manufactura de productos con ingredientes naturales. El crecimiento potencial de este mercado atrae lógicamente a nuevos jugadores, aumentando la competencia. A su vez, aquellas empresas que hoy venden productos de cosmética natural a usuarios finales podrían incorporar fácilmente en su portfolio líneas de amenities para hoteles. Este sería el caso de marcas conocidas como Natura, Just, entre otras.

2.2.5. Sustitutos

Para Crislo, los productos sustitutos son aquellos que pueden cumplir la misma función o satisfacer la misma necesidad que sus productos de cosmética natural y amenities para hoteles. Los posibles sustitutos incluyen amenities convencionales de marca comercial (Sedal, Issue, Palmolive, entre otros), amenities genéricos o sin marca (con el beneficio de ser más económicos y la posibilidad de incorporar la marca del alojamiento en el empaque), y opciones como dispensadores recargables (que permite la compra en grandes cantidades y buscan reducir el uso de empaques descartables). Estos productos utilizan ingredientes sintéticos y ofrecen beneficios similares en términos de funcionalidad y eficacia, aunque no cuenten con la característica distintiva de ser naturales o sustentables. La amenaza en este caso puede ser grande ya que los clientes que prioricen minimizar sus costos optarán por estas alternativas.

Tabla 4

Matriz de impacto de variables del microentorno

Variables	Alto impacto negativo (1)	Bajo impacto negativo (2)	Bajo impacto positivo (3)	Alto impacto positivo (4)
Competidores			X	
Clientes		X		
Proveedores				X
Barreras de entrada	X			

Sustitutos	X			
Valor final: 2.2				

Fuente: Elaboración propia

El microentorno de Crislo, con un valor de 2,2, también se concluye de un atractivo medianamente bajo.

3. Diagnóstico interno

Para el análisis interno de Crislo se implementará el estudio de la cadena de valor y el análisis

de bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva.

3.1. Cadena de valor

Aplicar la cadena de valor de Porter a Crislo permite identificar las áreas clave donde la empresa puede optimizar sus operaciones y aumentar el valor para el cliente.

3.1.1. Actividades primarias

- *Logística interna.* Relacionadas con la gestión de stock de los productos que comercializa la empresa desde su recepción hasta su entrega al consumidor. Los envíos a los clientes se realizan de forma particular, las socias del emprendimiento usan sus vehículos para la distribución, pactando previamente el lugar y fecha de entrega.
- *Logística externa.* Actividades relacionadas al almacenamiento y distribución de los productos. El stock se almacena en la vivienda de una de las socias. No cuentan con herramientas de gestión del stock ya que las ventas se realizan por encargo. Los envíos desde el laboratorio se realizan a través de los servicios de correspondencia Andreani y/o Correo Argentino. Se puede elegir envío común (con demora de hasta 7 días hábiles) y envío express (48 hs), sin embargo, en muchas oportunidades se presentan inconvenientes debido a que las empresas de transporte no cumplen con los plazos de entrega establecidos o por errores en la dirección de entrega.
- *Operaciones.* Dentro de esta actividad Crislo no tiene tareas de transformación de insumos para la venta de un producto finalizado. El emprendimiento se dedica exclusivamente a la actividad comercial, es decir que compra productos que se almacenan y luego se venden en el mismo estado en el que se los adquirió. La

única actividad de valor agregado es el packaging final, lo realizan las mismas socias al momento previo de entrega.

- *Marketing y ventas.* Las actividades de marketing que realiza están relacionadas con la promoción de sus productos a través de redes sociales manejadas por una de las socias. Para el área de ventas se cuenta con una cuenta de Whatsapp Business, en donde se muestra catálogo y precio de los productos disponibles, y se brinda información del uso de los mismos para asesorar a los posibles compradores. Se acepta efectivo o transferencia bancaria.
- *Servicio post-ventas.* Luego de la venta, se busca mantener el contacto personalizado con el cliente a través de una base de datos, que permitiría la fidelización, a través de cadenas de difusión con descuentos, promoción de nuevos productos, etc.

3.1.2. Actividades de apoyo:

- *Infraestructura.* Por el momento no hay infraestructura propia del emprendimiento, sino que se utilizan los recursos propios de las socias, lo que no genera gastos extra.
- *Tecnología.* Lo mismo aplica para tecnología, se utilizan computadores y celulares particulares de las socias.
- *Aprovisionamiento.* Los pedidos se hacen de manera online en el sitio de e-commerce oficial de venta mayorista, llegando directamente a la vivienda de una de las socias donde se almacenan los pedidos para su posterior entrega.

3.2. Análisis de bloques genéricos

Se analizará Cada uno de estos bloques representa un área donde una empresa puede diferenciarse de sus competidores y agregar valor a sus clientes.

3.2.1. Eficiencia

Crislo trabaja con un modelo de ventas por catálogo en el cual la matriz ubicada en Córdoba distribuye productos a mayoristas, quienes luego revenden según los precios estipulados. Este modelo permite una estructura de costos relativamente baja, ya que Crislo no depende de tiendas físicas para llegar a los consumidores finales, sino que aprovecha una red de distribuidores que optimizan la logística y distribución en todo el país. Para mantener y mejorar la eficiencia, Crislo debe centrarse en optimizar su cadena de suministro y logística

para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera rápida y a bajo costo. Además, puede beneficiarse de una mayor automatización en procesos internos, como la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos. Crislo Mendoza al momento de revender no cuenta aún con la posibilidad de un alto margen de ganancia ya que no pueden abaratar el costo de los productos, por lo cual la forma de incrementar sus ingresos es a través del aumento de su cartera de clientes.

3.2.2. Calidad

La marca Crislo se distingue por ofrecer productos de cosmética natural, lo que resalta el valor de la calidad en su propuesta. Los consumidores valoran cada vez más los productos naturales y ecológicos, y Crislo ha aprovechado esta tendencia para destacar en el mercado. Es fundamental que la empresa siga invirtiendo en la calidad de sus ingredientes, fórmulas, y controles de calidad para asegurar que su oferta esté alineada con las expectativas de los consumidores conscientes de la sostenibilidad.

Mantener certificaciones de productos ecológicos o cruelty-free podría aumentar la percepción de calidad en los clientes y diferenciar aún más a Crislo de sus competidores.

3.2.3. Innovación

En un mercado competitivo como el de la cosmética natural, la innovación es clave para mantenerse relevante. Crislo puede innovar no solo a través de nuevos productos (por ejemplo, lanzando líneas exclusivas de amenities para hoteles o fragancias naturales), sino también en sus procesos productivos y modelos de negocio. Desarrollar nuevos empaques ecológicos o biodegradables puede fortalecer su posición como empresa sostenible. Además, innovar en la comunicación con clientes, utilizando herramientas digitales para promocionar y gestionar ventas por catálogo, también puede ser una ventaja competitiva importante.

3.2.4. Respuesta al cliente:

El modelo de ventas por catálogo exige una excelente gestión de la relación con el cliente, tanto en lo que respecta a los distribuidores como a los consumidores finales. Crislo tiene la oportunidad de fortalecer la experiencia del cliente mediante el soporte post-venta, entre otros. Por ejemplo, hacer seguimiento de satisfacción del cliente, ofrecer asesoramiento del uso adecuado de los productos, y cumplir con políticas de cambio de productos en casos de fechas próximas de vencimiento o fallas del producto.

Tabla 5*Matriz de impacto de cadena de valor y bloques genéricos*

ACTIVIDADES	Eficiencia	Calidad	Innovación	Respuesta al cliente	Promedio por actividad
Actividades primarias	2	2,2	1,4	3,2	2,2
Logística interna	1	2	1	4	2
Logística externa	1	1	1	2	1,25
Operaciones	3	3	1	2	2,25
Marketing y ventas	3	2	3	4	3
Servicio post-venta	2	3	1	4	2,5
Actividades de apoyo	3	2,3	1	2	2,07
Infraestructura	4	3	1	2	2,5
Tecnología	1	1	1	2	1,25
Aprovisionamiento	4	3	1	2	2,5
Promedio por bloque	23/8= 2,87	18/8= 2,25	10/8= 1,25	22/8= 2,75	

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se puede concluir lo siguiente:

- *Eficiencia*: Crislo necesita mejorar su eficiencia operativa a través de la adopción de herramientas tecnológicas, especialmente en la gestión de inventarios y la optimización de la logística externa.
- *Calidad*: Aunque Crislo ofrece un buen nivel de calidad percibida gracias al packaging y la atención personalizada, debe resolver los problemas logísticos para asegurar una experiencia de cliente más consistente.
- *Innovación*: El emprendimiento presenta una baja capacidad de innovación, limitada principalmente por la falta de procesos automatizados y tecnologías avanzadas. Invertir en tecnología y desarrollar nuevos enfoques en marketing y ventas sería clave para impulsar la innovación.
- *Capacidad de respuesta al cliente*: Este es el punto más fuerte de Crislo, destacando su cercanía y capacidad para adaptarse a las necesidades de los clientes, aunque podría beneficiarse de la implementación de soluciones tecnológicas para mejorar aún más su agilidad en la atención al cliente.

4. Análisis FODA

A partir de la información obtenida del entorno, se establecerán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas, y posibles cursos de acción generales a tomar para potenciar o contrarrestar las condiciones ambientales y capacidades empresariales según corresponda.

Fortalezas:

- F1: Compromiso con la sostenibilidad. Crislo ofrece productos de cosmética natural, respetuosos con el medio ambiente y elaborados con ingredientes ecológicos, lo que responde a una demanda creciente de productos sostenibles.
- F2: Diversificación de productos. Amplia gama de productos que incluyen cremas faciales, corporales, fragancias, línea spa, además de una línea de amenities para hoteles.
- F3: Relación directa con clientes. La venta directa permite un contacto más cercano con el consumidor, lo que facilita la adaptación a sus necesidades y preferencias.
- F4: Ubicación estratégica. Al estar ubicada en Mendoza, una región turística importante, Crislo puede capitalizar la demanda de productos naturales por parte del sector hotelero.
- F5: Producción nacional. La fabricación de productos en Argentina genera identidad y apela a la preferencia de consumo de productos locales.

Oportunidades:

- O1: Crecimiento del turismo en Mendoza. El turismo en Mendoza, especialmente el de lujo y el enoturismo, ha mostrado una tendencia positiva en los últimos años, lo que genera oportunidades para aumentar las ventas de amenities para hoteles (Diario Los Andes, 2024).
- O2: Incremento en la demanda de productos sostenibles. A medida que los consumidores buscan productos ecológicos, Crislo tiene la oportunidad de atraer a un público más amplio, tanto en el ámbito turístico como en el consumidor final (Paniagua Martínez-Verdú, 2020).
- O3: Tendencia hacia el bienestar y autocuidado. El crecimiento del sector del bienestar en todo el mundo representa una oportunidad para expandir la oferta de

productos naturales en mercados como el spa o el cuidado personal en hoteles y resorts.

- O4: Mayor digitalización. El avance de las tecnologías de la información y las ventas online abre oportunidades para que Crislo amplíe su alcance mediante canales de comercio electrónico y marketing digital.
- O5: Políticas gubernamentales de competitividad para empresas turísticas. El lanzamiento de programas de mejora de la competitividad para pequeñas empresas turísticas en Mendoza puede beneficiar a Crislo en su relación con el sector hotelero, sumado a los mencionados anteriormente como “Mendoza Sale” (Mendoza Today, 2024).

Debilidades:

- D1: Ausencia de punto de venta físico. Todavía existe parte de la población que prefiere atención cara a cara en una tienda física versus plataformas digitales o comunicación virtual.
- D2: Alta competencia. El mercado de cosmética natural es cada vez más competitivo, tanto a nivel local como internacional, lo que exige constantes innovaciones y estrategias de diferenciación.
- D3: Capacidad limitada de producción. La producción de cosméticos naturales a gran escala puede presentar dificultades logísticas, lo que limita su capacidad de atender grandes volúmenes de demanda en mercados de turismo masivo.

Amenazas:

- A1: Inestabilidad económica en Argentina. La caída del PBI y la alta inflación pueden reducir el poder adquisitivo de los consumidores y afectar negativamente la demanda de productos de cosmética (El País, 2024).
- A2: Eliminación de restricciones a la importación. Si el gobierno flexibiliza o elimina las barreras a la importación, aumentaría la entrada de productos de cosmética natural desde el exterior, muchos de los cuales podrían ofrecerse a precios más bajos debido a economías de escala o a menores costos de producción en otros países.
- A3: Impacto del cambio climático. La falta de políticas ambientales robustas bajo el gobierno de Milei podría tener efectos negativos en la disponibilidad de materias primas sostenibles y en las regulaciones futuras (OPEA, 2024).

- A4: Competencia de productos sustitutos. La aparición de productos cosméticos sintéticos o de bajo costo podría desviar a consumidores sensibles al precio, afectando la participación de mercado de Crislo.
- A5: Falta de apoyo estatal a la producción sostenible. La orientación del gobierno hacia la desregulación y el crecimiento económico por encima de la sostenibilidad puede generar un entorno adverso para empresas comprometidas con la responsabilidad ambiental, como Crislo (Ambito, 2024).

Este análisis FODA proporciona una visión integral sobre la situación actual de Crislo en el contexto de su sector, ayudando a identificar áreas clave para fortalecer su posición en el mercado y mitigar posibles amenazas.

Capítulo IV

Luego de analizar la información recabada del sector y de la empresa, comienza la etapa de desarrollo y formulación de estrategias correspondientes a potenciar oportunidades y fortalezas, y atacar o disminuir amenazas y debilidades observadas.

1. Desarrollo de estrategias FODA

1.1. Estrategias FO (*Fortalezas + Oportunidades*):

F1 + O1: Aprovechar el crecimiento del turismo en Mendoza para ofrecer productos sostenibles. Crislo puede capitalizar su compromiso con la sostenibilidad al asociarse con hoteles y resorts que buscan ofrecer una experiencia más ecológica a sus clientes, especialmente en el sector del enoturismo en Mendoza.

F2 + O3: Expandir la oferta de productos en el creciente sector del bienestar y autocuidado. La diversificación de productos permite a Crislo responder a la tendencia global hacia el bienestar, ofreciendo productos naturales específicos para spas y centros de bienestar en hoteles de lujo.

F3 + O4: Impulsar las ventas a través de canales digitales. La relación directa con clientes puede combinarse con la creciente digitalización, mejorando el uso de comercio electrónico y estrategias de marketing digital para aumentar el alcance de los productos.

F4 + O1: Aprovechar la ubicación estratégica en Mendoza para fortalecer alianzas con el sector turístico. La ubicación de Crislo en una región turística clave se puede aprovechar mejorando la visibilidad de los productos en hoteles y centros turísticos, donde los turistas buscan productos naturales y sostenibles.

1.2. Estrategias FA (*Fortalezas + Amenazas*):

F1 + A3: Promover el compromiso ambiental de Crislo ante el impacto del cambio climático. Crislo puede destacar su enfoque en sostenibilidad como una ventaja competitiva, en un contexto donde las políticas ambientales gubernamentales son débiles.

F3 + A4: Mantener relaciones cercanas con clientes para competir con productos sustitutos. La relación directa con los consumidores permite a Crislo responder rápidamente a la aparición de productos sustitutos más económicos, mediante promociones personalizadas y mejoras en la calidad percibida.

F4 + A1: Aprovechar la localización turística para compensar la inestabilidad económica. La ubicación en Mendoza, una zona de gran afluencia de turistas, puede ayudar a Crislo a compensar la posible disminución del poder adquisitivo de los consumidores locales debido a la inestabilidad económica.

1.3. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

D1 + O4: Mejorar la presencia digital para compensar la falta de puntos de venta físicos. Para superar la ausencia de tiendas físicas, Crislo puede enfocarse en expandir su presencia digital, ofreciendo una experiencia de compra más completa y personalizada online.

D2 + O2: Desarrollar estrategias de diferenciación frente a la creciente demanda de productos sostenibles. Frente a la alta competencia, Crislo puede diferenciarse con certificaciones ecológicas y promociones que resalten el valor de los productos naturales, respondiendo a la demanda creciente por productos sostenibles.

1.4. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

D1 + A1: Adaptar la estrategia de ventas directas para enfrentar la inestabilidad económica. Para mitigar el impacto de la crisis económica y la caída del PBI, Crislo puede desarrollar alternativas más asequibles dentro de su catálogo y fortalecer las ventas directas a través de promociones exclusivas, compensando la falta de tiendas físicas.

D2 + A2: Desarrollar productos únicos que enfrenten la competencia internacional. Ante la alta competencia local e internacional y la posible eliminación de restricciones a la importación, Crislo podría enfocarse en productos altamente especializados o personalizados para mantener su ventaja competitiva (por ejemplo la línea de productos con ingredientes derivados de la yerba mate).

D2 + A4: Crear campañas de concientización del consumo de productos sustentables, resaltando los beneficios del uso de estos productos con respecto a las alternativas sintéticas, y haciendo hincapié a su vez en los valores de la marca para aumentar su diferenciación.

D3 + A5: Superar las limitaciones de producción mediante asociaciones y colaboraciones. Frente a la falta de apoyo estatal para la sostenibilidad, Crislo puede establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector para compartir recursos y superar sus limitaciones de producción o en su defecto invertir para aumentar la capacidad productiva.

2. Aplicación de matriz BCG

La matriz BCG evalúa el posicionamiento de productos en función de dos variables: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado. Considerando la unidad de amenities de Crislo, se analizan estas dos variables:

Crecimiento del mercado: El sector de amenities para hoteles tiene una demanda creciente en el contexto de turismo y hotelería, especialmente en Mendoza.

Participación de mercado: Como Crislo es un emprendimiento en crecimiento con un enfoque ecológico y personalización, su participación de mercado es relativamente baja comparada con marcas más establecidas.

Con estos elementos, los amenities de Crislo estarían en el cuadrante de **interrogante**, ya que el mercado presenta un alto potencial de crecimiento, pero Crislo tiene una baja cuota de participación relativa. Las estrategias recomendadas en este cuadrante son inversión en marketing, fortalecimiento de relaciones con clientes, y diferenciación a través de la sostenibilidad y la personalización.

Figura 10

Matriz BCG aplicada a Crislo



Fuente: Tomado de *Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla*, Espinosa, R., 2023. Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://robertoespinosa.es/matriz-bcg/>

3. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva según Ocaña (2012) busca crear una ventaja competitiva sostenible a través de la diferenciación o el liderazgo en costos, alineando las acciones empresariales con las características del mercado. Para ello se debe analizar la sensibilidad del mercado hacia las variables precio y marca, y así definir hacia cual estará orientada la estrategia de negocios de Crislo.

Sensibilidad a la diferenciación o marca: En el sector de hotelería, los amenities juegan un papel importante en la experiencia del huésped, especialmente en aquellos que buscan destacar por su enfoque en la calidad, el lujo, o el respeto por el medio ambiente. Los alojamientos que eligen productos de cosmética natural como los de Crislo lo hacen para transmitir una imagen premium o eco-friendly. Por lo tanto, en este contexto, la diferenciación o la marca es significativa, dado que los hoteles buscan alinearse con esta propuesta de valor para mejorar su oferta. Esto indica una **alta sensibilidad a la marca**.

Sensibilidad al precio: A pesar de la importancia de la diferenciación, en muchos casos los hoteles buscan un equilibrio entre calidad y costo, especialmente en grandes cadenas o segmentos de menor lujo. Esto sugiere una **moderada a alta sensibilidad al precio**, ya que los hoteles buscan obtener buenos productos sin incurrir en costos demasiado elevados, especialmente si compran en grandes volúmenes.

Dentro de la matriz de estrategia de marca/precio, la unidad de negocios de amenities para hoteles de Crislo probablemente se ubique en el cuadrante de **estrategia de marca y precio**. En este cuadrante, las empresas deben destacar el valor agregado de la marca a la vez que optimizan sus precios. Esto puede lograrse mediante promociones, descuentos temporales o productos de bajo costo que mantengan los atributos de la marca.

En este caso, los hoteles valoran la diferenciación de los productos, como el enfoque natural y ecológico de Crislo, pero también son sensibles a los costos, especialmente cuando se trata de mantener márgenes operativos adecuados en el sector hotelero. Crislo debe enfocarse en equilibrar la diferenciación de sus productos mediante una propuesta clara de valor agregado (cosmética natural y sostenible) con una política de precios competitiva que permita captar tanto hoteles de gama media como alta, sin sacrificar calidad.

Crislo ya tiene una línea consolidada de cosmética natural y ha lanzado su oferta de amenities para hoteles dentro de su línea de productos. Estos amenities, aunque están orientados a un nicho específico, son una extensión de su enfoque general en productos naturales y ecológicos.

Figura 11

Matriz de estrategia de marca y precio aplicada a Crislo



Fuente: Adaptado de *Estrategia competitiva*, por Ocaña, H., 2012, Dunken.

La marca en esta estrategia representa un conjunto de atributos que el cliente considera valiosos, como calidad, sustentabilidad o exclusividad. Al posicionar la marca en un nivel alto, la empresa busca establecer una identidad que se diferencia de los competidores, y el cliente está dispuesto a pagar más si el valor percibido lo justifica.

Sin embargo, a diferencia de una estrategia de marca pura, aquí se evita un precio extremo para mantener la accesibilidad. Esto permite que los clientes sensibles a la marca, pero también conscientes de sus presupuestos, opten por el producto o servicio en lugar de alternativas de menor costo o exclusividad.

Aunque la marca es importante, los clientes en este segmento también valoran la asequibilidad y comparan el costo en relación con el valor. Esto obliga a la empresa a mantener un precio competitivo en el mercado, logrando la percepción de “buena relación calidad-precio”.

3.1. Estrategia de mercado

Para ubicar la unidad de amenities para hoteles de Crislo en la matriz de tipo de marketing-segmentación según Ocaña (2012), primero debemos entender los dos ejes que estructuran la matriz:

Cantidad de líneas de productos: Crislo ofrece una gama diversificada de productos dentro de su negocio de cosmética natural, como productos faciales, corporales, línea spa, y, además, los amenities para hoteles, lo que suma más de una línea de productos.

Número de segmentos de mercado: En su línea de amenities, Crislo se enfoca en un segmento específico, los hoteles, que representa un nicho de mercado particular.

La unidad de amenities para hoteles de Crislo se ubicaría en el cuadrante de **marketing especializado en clientes**. Este enfoque se centra en un segmento específico, con una línea de productos ancha y profunda. La estrategia resultante implica personalizar su oferta para satisfacer las necesidades de clientes específicos y busca un equilibrio entre marca y precio que resuene con las preferencias de este grupo. En este caso, la empresa ha expandido el uso de su marca actual para alcanzar un nuevo segmento de mercado, como es el hotelero.

Aunque Crislo tiene varias líneas de productos, el segmento de mercado de los amenities está limitado a un nicho específico (hoteles), lo cual indica que se dirigen a un segmento de mercado. Crislo está aprovechando su capacidad de ofrecer productos diferenciados para un segmento de mercado altamente especializado, lo que le permite posicionarse de forma competitiva ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades de este sector.

Figura 12

Matriz de tipo de marketing-segmentación aplicada a Crislo



Fuente: Adaptado de *Estrategia de segmentación de marketing*, por Ocaña, H., 2012, Dunken.

4. Estrategia de posicionamiento competitivo

El posicionamiento de una empresa depende de sus fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas del entorno. Esto define si la empresa debe adoptar una estrategia ofensiva para captar más cuota de mercado o una defensiva para protegerse de los competidores.

La empresa tiene más fortalezas que debilidades en su propuesta de amenities (productos de cosmética natural, sostenibles y amigables con el medio ambiente) y el mercado de hoteles presenta una buena oportunidad de crecimiento, especialmente entre aquellos que buscan diferenciarse ofreciendo productos ecológicos. Dado que Crislo cuenta con una propuesta diferenciada (productos naturales y sostenibles), pero enfrenta varias amenazas en el entorno (competencia más fuerte, problemas logísticos y económicos), su posición encaja

en la estrategia de **ataque con táctica de varios lados**. Esto ocurre cuando hay más amenazas que oportunidades, lo que obliga a la empresa a ser muy específica y cuidadosa al aprovechar las oportunidades limitadas que tiene para capturar mercado.

En el cuadrante de ataque con táctica de varios lados, Crislo debe centrar sus esfuerzos en los nichos donde puede competir eficazmente (hoteles boutique y sostenibles) y ser muy estratégica en la forma en que aprovecha las pocas oportunidades disponibles. Necesita enfocarse en mejorar su logística, fomentar lealtad comercial con sus clientes y reforzar su propuesta de valor natural, todo mientras gestiona cuidadosamente sus recursos para no ser superada por competidores más grandes.

Figura 13

Matriz estrategia de ataque-defensa aplicada a Crislo

		ENTORNO EXTERNO	
		MÁS OPORTUNIDADES	MÁS AMENAZAS
ENTORNO INTERNO	MÁS FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRATAQUE TÁCTICA ENVOLVENTE	ESTRATEGIA DE ATAQUE TÁCTICA DE VARIOS LADOS
	MÁS DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE FLANCOS	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE RETAGUARDIA

Fuente: Adaptado de *Estrategia de posicionamiento competitivo*, por Ocaña, H., 2012, Dunken.

5. Estrategia de crecimiento

En la matriz de crecimiento de producto/mercado de Ansoff, Crislo con su unidad de negocio de amenities para hoteles se ubicaría en el cuadrante de **desarrollo de mercado** (productos existentes, nuevos mercados). Esta estrategia implica llevar productos existentes (en este caso, los cosméticos que ya produce Crislo) a nuevos mercados o segmentos. En el contexto de Crislo, los amenities ya son parte de su portafolio de productos, pero el segmento de hoteles representa un nuevo mercado o área de enfoque.

Productos existentes: Crislo ya ofrece una línea de cosmética natural que incluye productos faciales, corporales, y para el hogar. Los amenities para hoteles no requieren de nuevos desarrollos en términos de productos, ya que estos pueden ser adaptaciones o versiones empaquetadas de productos ya existentes.

Nuevos mercados: El mercado de hoteles es un segmento nuevo o relativamente poco explotado por Crislo. Los hoteles, especialmente aquellos que buscan ofrecer amenities diferenciados y sostenibles, representan un mercado con potencial de crecimiento, especialmente en sectores como hoteles boutique, ecológicos y de lujo que buscan alinearse con políticas de sostenibilidad.

Figura 14

Matriz de Ansoff aplicada a Crislo



Fuente: Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://blog.formaciongerencial.com/principios-estrategia-planificacion-marketing/matriz-de-ansoff/>

6. Estrategia organizacional

Aplicar la estrategia organizacional de **desarrollo interno** a Crislo implica optimizar los recursos, mejorar procesos y fortalecer su estructura interna para alcanzar un mayor crecimiento sin necesidad de adquirir nuevas empresas o realizar alianzas externas. Esta estrategia, según Ocaña (2012), se centra en la eficiencia operativa y la reestructuración interna para mejorar la competitividad y la sostenibilidad del negocio. La estrategia de desarrollo interno busca que Crislo crezca desde adentro, mediante la optimización de sus recursos, la mejora en la estructura organizacional, la adopción de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de sus procesos.

Consideramos que los objetivos que busca alcanzar Crislo con esta estrategia son:

- Aumentar la eficiencia operativa y mejorar la rentabilidad.
- Mejorar la satisfacción del cliente a través de un servicio más rápido y confiable.
- Profesionalizar la gestión del negocio, preparándolo para un crecimiento en el largo plazo.
- Fortalecer la imagen de la marca como un referente en cosmética natural, especialmente en el segmento de amenities para hoteles.

7. Estrategias funcionales

En esta sección analizaremos la función de operaciones y de recursos humanos, mientras que la estrategia de marketing será analizada como un capítulo independiente para su mayor desarrollo.

7.1. Estrategia operacional

La estrategia operacional debe enfocarse en optimizar todos los procesos relacionados con la producción, distribución, logística y atención al cliente. Como Crislo no transforma insumos, sus operaciones están centradas en el almacenamiento, ventas, y la entrega de productos. Algunas acciones recomendadas:

Implementación de un sistema de gestión de inventarios: Actualmente, Crislo gestiona el stock de manera manual, lo que puede generar ineficiencias. Se recomienda implementar un software de gestión de inventarios que permita un control más eficiente y preciso del stock disponible, automatizando pedidos a proveedores cuando se detecten niveles bajos de productos.

Optimización de espacio de almacenamiento: Dado que el stock se almacena en la vivienda de una de las socias, se debería rediseñar el espacio para mejorar el flujo de productos y evitar pérdidas por deterioro o desorganización.

Automatización de la distribución: Mejorar la logística de distribución mediante la creación de rutas óptimas para las entregas. El uso de aplicaciones de planificación de rutas o colaboración con servicios logísticos externos que ofrezcan mejores tiempos de entrega podría minimizar problemas existentes.

Reducción de costos en insumos operacionales: Realizar negociaciones con proveedores de insumos para empaques y otros materiales, buscando precios más competitivos o incluso acuerdos a largo plazo que ofrezcan descuentos por volumen.

7.2. Estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos en Crislo debe centrarse en desarrollar las capacidades internas, mejorar la productividad de las socias, y eventualmente planificar la contratación de personal cuando el crecimiento lo permita. En esta etapa se podría trabajar en:

Formación continua de las socias: Invertir en programas de formación en áreas clave como marketing digital, gestión de inventarios, logística y ventas y atención al cliente, permitirá a las socias mejorar su manejo del negocio y tomar decisiones más estratégicas. También es importante fomentar habilidades en liderazgo y toma de decisiones empresariales para un crecimiento más autónomo.

Delegación de tareas: A medida que Crislo crezca, será necesario delegar tareas operativas y administrativas para que las socias puedan enfocarse en la estrategia del negocio. La contratación de personal part-time o freelance para áreas como la logística de envíos o la atención al cliente permitiría mejorar la eficiencia sin aumentar significativamente los costos.

Creación de un equipo de soporte: Una estrategia a largo plazo sería conformar un pequeño equipo operativo que pueda encargarse del empaquetado, la distribución, y la gestión de redes sociales, permitiendo que las socias se concentren en la expansión del negocio y en acuerdos estratégicos con nuevos clientes.

Capítulo V

En este capítulo se desarrollará el plan de marketing para la unidad de amenities de Crislo, alineado con la misión de ofrecer productos de cosmética natural de alta calidad y sostenibles.

1. Plan de marketing

Este plan desarrollará el concepto de las 4P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción, elementos clave para posicionar los productos de Crislo en el sector hotelero, consolidando su presencia en un mercado que valora cada vez más la responsabilidad ecológica y la diferenciación en la experiencia de los huéspedes.

1.1. Producto

El producto se aborda siguiendo los tres niveles que define Kotler y Armstrong (2016): beneficio principal, producto real y producto aumentado. A continuación, se detalla cada aspecto:

1.1.1. Beneficio principal

Este nivel se refiere a la necesidad fundamental que satisface el producto. Para Crislo, los amenities no solo cumplen con la función básica de higiene y cuidado personal en los hoteles, sino que también ofrecen un valor agregado que responde a la creciente demanda por productos sostenibles y respetuosos del medio ambiente. El beneficio principal es:

- Satisfacción de la necesidad de cuidado personal de los huéspedes del hotel mediante productos naturales y ecológicamente responsables.
- Mejora de la experiencia del huésped al asociar el hotel con un enfoque eco-amigable y de bienestar.

1.1.2. Producto real

El producto real es la combinación de atributos que lo hacen tangible y que ofrecen una solución específica al beneficio principal.

- *Calidad:* Los productos de alta calidad están formulados con ingredientes naturales, libres de químicos agresivos, respetuosos con la piel y el medio ambiente, lo que genera un atractivo diferencial en hoteles que buscan una oferta premium.

- *Marca:* Crislo se posiciona como una marca que refleja sostenibilidad y compromiso con el entorno, lo cual es un atributo clave para los hoteles que desean proyectar una imagen consciente y lujosa. La marca es un factor diferenciador que facilita la elección por parte de los hoteles comprometidos con el turismo sostenible.
- *Envase:* Los envases son reutilizables. Estos envases minimalistas, pero elegantes, son acordes a la percepción de lujo mientras alinean la imagen de Crislo con los valores de responsabilidad ambiental.
- *Diseño y funcionalidad:* La línea de amenities incluye productos esenciales como jabones, champú, acondicionador, loción corporal y sales de baño, diseñados para ser agradables y efectivos, con fragancias naturales que refuerzan la sensación de bienestar.

Figura 15

Línea de amenities Yerba Mate de Crislo, en sus distintas presentaciones



Fuente: Tomado de la página oficial de Crislo. Recuperado el 28 de octubre de 2024 de <https://crislo.com.ar/>

1.1.3. Producto aumentado

El producto aumentado es el conjunto de servicios y beneficios adicionales que exceden las expectativas del cliente y crean valor añadido. En el caso de Crislo, los servicios adicionales y atributos diferenciadores son cruciales para fortalecer la relación con los hoteles y aumentar la satisfacción del cliente final (huéspedes).

- *Servicio de entrega eficiente:* Un servicio de reposición ágil y eficiente es parte del valor añadido que Crislo ofrece. Esto reduce las preocupaciones de los hoteles sobre el abastecimiento continuo y asegura que los productos lleguen a tiempo.
- *Certificaciones ecológicas:* Para reforzar su propuesta, Crislo puede trabajar con certificaciones de productos ecológicos, lo cual es un beneficio adicional para los hoteles que quieren demostrar su compromiso con el medio ambiente.

1.1.4. Línea de productos.

Crislo ofrece una gama completa de productos de amenities para cubrir diferentes necesidades: champú, acondicionador, jabones, lociones corporales y cremas faciales, toallitas húmedas y sales de baño, en diferentes fragancias. A su vez, se ofrece la posibilidad de comprar bidones de repuesto de 20lts para rellenar los envases reutilizables.

2. Precio

En el plan de marketing para la línea de amenities de Crislo, el precio se refiere no solo al costo monetario que pagan los hoteles por los productos, sino también al valor que estos perciben en función de los beneficios que reciben a cambio. A continuación, se desarrolla la estrategia de precio teniendo en cuenta los factores relevantes:

2.1. Estrategia de precios

Se pueden considerar dos estrategias para determinar el precio de los amenities:

- *Precio basado en el valor percibido:* Esta estrategia implica fijar los precios basándose en el valor que los hoteles y sus huéspedes perciben en los productos de Crislo. Los hoteles boutique y ecológicos estarán dispuestos a pagar más por amenities que refuercen su compromiso con el medio ambiente y proporcionen una experiencia diferenciada para sus huéspedes. El precio premium se justifica por la sostenibilidad, la calidad de los ingredientes naturales y el diseño personalizado de los productos. Crislo debe asegurarse de comunicar claramente estos beneficios (calidad, personalización, sostenibilidad) para que los hoteles perciban el valor adicional que están obteniendo.
- *Estrategia de precio de diferenciación:* Esta estrategia se ajusta bien a Crislo, ya que sus amenities ofrecen un valor añadido frente a los competidores que fabrican productos convencionales. Al diferenciarse con productos naturales, ecológicos y de alta calidad, Crislo puede fijar precios más altos que los proveedores de amenities estándar. El precio debe reflejar la exclusividad de la marca y la

alineación con tendencias de sostenibilidad en el mercado hotelero. El precio será mayor que los amenities estándar, pero competitivo frente a otras marcas sostenibles.

2.2. Promociones

Para maximizar las oportunidades en diferentes situaciones del mercado, Crislo podría implementar las siguientes iniciativas:

- *Descuentos por volumen:* Ofrecer descuentos a hoteles que compren en grandes cantidades o que establezcan contratos a largo plazo para el suministro de amenities. Esto no solo fideliza a los clientes, sino que también permite a Crislo generar ventas más predecibles y estables.
- *Paquetes de productos:* Crislo podría crear paquetes de productos de amenities que incluyan varios artículos (jabón, champú, loción) a un precio especial, incentivando a los hoteles a adquirir más productos al mismo tiempo.
- *Opción de compra y recarga:* Ofrecer la posibilidad de compra del bidón de 20lts para recargar los envases de amenities es un beneficio adicional que no solo refuerza la imagen de sostenibilidad de Crislo, sino que también ofrece a los hoteles la ventaja de reducir costos a largo plazo. Considerando que el envase individual es de 30ml, esta alternativa reduce más de un 50% los costos del cliente, y a su vez refuerza la iniciativa sustentable de la marca.

3. Plaza o distribución

En el plan de marketing de la unidad de negocios de amenities de Crislo, la parte de distribución o plaza se refiere a los canales, puntos de venta y logística que se utilizarán para hacer llegar los productos a los clientes (en este caso, hoteles) de manera eficiente y efectiva.

- *Canal de distribución directo:* Por el momento utilizar un canal directo sin intermediarios es la opción que elige Crislo, donde negocia directamente con hoteles boutique, ecológicos y de lujo. Crislo puede establecer relaciones directas con hoteles de distintos tamaños, creando contratos de suministro para amenities personalizados y sostenibles. Esto incluye tanto ventas iniciales como recargas periódicas.
- *Logística:* Optimizar la logística para que los envíos se realicen de manera eficiente y sostenible. Por ejemplo, implementar un software de gestión de

inventario que permita a las socias de Crislo monitorear el stock de manera eficiente y prever las necesidades de reposición de los hoteles, utilizar embalajes sostenibles y reducir la huella de carbono mediante envíos programados.

4. Promoción

La promoción es un aspecto fundamental para dar a conocer el producto, posicionarlo en la mente de los hoteles y persuadirlos de la compra. Considerando que se trata de un mercado enfocado en hoteles, la estrategia de promoción debe estar orientada hacia acciones que lleguen directamente a los tomadores de decisión en estos establecimientos, como gerentes, propietarios y responsables de compras.

4.1. Publicidad

La publicidad será la primera herramienta para generar conciencia de marca y posicionar los productos de Crislo como una opción ecológica y de alta calidad en el sector de los amenities para hoteles. Aquí se pueden considerar los siguientes enfoques:

- Campañas en redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook): Las redes sociales pueden ser herramientas muy efectivas para visibilizar la oferta de Crislo. Se pueden dirigir campañas específicas en LinkedIn, que es una red social profesional, o en Instagram, donde muchas empresas hoteleras suelen buscar inspiración y proveedores innovadores.
- Google Ads y SEO: La promoción a través de Google Ads, utilizando palabras clave como "amenities sostenibles para hoteles", "cosmética natural para hoteles" o "productos ecológicos para hotelería", puede ayudar a Crislo a atraer tráfico cualificado hacia su página web. A su vez, una estrategia de SEO robusta (optimización en motores de búsqueda) permitirá que la marca tenga una buena visibilidad orgánica.
- Publicidad en sitios especializados en turismo y hotelería: Crislo podría anunciarse en plataformas en línea que se especialicen en la industria hotelera, ya sea a través de banners o artículos patrocinados que destaquen los beneficios de sus amenities naturales, como también en blogs de administradores de Airbnb, entre otros.
- Alianzas con influencers en el sector hotelero y turismo ecológico para que promuevan la marca en sus plataformas.

- Folletos y catálogos: Para presentar su línea de productos, Crislo podría diseñar folletos impresos y catálogos que se entreguen directamente a los hoteles durante las visitas comerciales, eventos de networking o ferias del sector.

4.2. Promoción de ventas

La promoción de ventas se enfocará en incentivos a corto plazo para fomentar la compra de los productos de amenities de Crislo. Algunas estrategias incluyen:

- Incentivos a corto plazo: Ofrecer promociones a hoteles para su primer pedido, como productos adicionales gratuitos o descuentos para compras al por mayor.
- Promociones estacionales: Crear promociones en épocas clave de alta ocupación turística, como verano o invierno, para que los hoteles aprovechen y se diferencien frente a la competencia.

4.3. Marketing digital

El marketing digital será clave para crear un impacto en los hoteles y para gestionar las relaciones con clientes. Las estrategias incluyen:

- Email marketing: Crear una base de datos con contactos de hoteles y enviar correos personalizados periódicos a hoteles específicos, destacando cómo los amenities de Crislo pueden mejorar la experiencia de sus huéspedes.
- Marketing de contenidos: Generar contenido de valor relacionado con la sostenibilidad en el turismo y los beneficios de utilizar cosméticos naturales y ecológicos en los hoteles. Los blogs, guías y artículos publicados en la página web de Crislo pueden atraer a responsables de compras interesados en implementar prácticas más sostenibles en sus establecimientos.
- Videos y demostraciones: Crear videos que muestren los procesos detrás de la producción de los amenities y cómo se alinean con prácticas ecológicas. Los videos pueden incluir demostraciones de uso, testimonios de clientes y detalles sobre la iniciativa de recarga de envases.

4.4. Promoción directa

La promoción directa es clave para cerrar acuerdos con los hoteles. Esto puede incluir:

- Visitas comerciales personalizadas: Las socias de Crislo pueden realizar visitas a los hoteles para presentar personalmente los productos y negociar acuerdos. Durante estas visitas, es importante llevar muestras y catálogos personalizados.

- Muestras gratuitas: Enviar muestras gratuitas de los amenities a hoteles interesados para que prueben la calidad y el concepto de sostenibilidad. Esto es especialmente útil en el contexto B2B, ya que muchas decisiones de compra se basan en la experiencia directa con el producto.

Capítulo VI

En este capítulo se desarrollará el lienzo Canvas aplicado a Crislo y su unidad de negocio de amenities para hoteles.

1. Modelo Canvas

El lienzo Canvas es una herramienta estratégica que permite visualizar los elementos clave de un modelo de negocio. Para la unidad de negocio de amenities de Crislo, el lienzo se organizaría de la siguiente manera:

1.1. Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes son los grupos específicos a los que Crislo dirige sus productos de amenities. En este caso, los principales segmentos serían:

- Hoteles y alojamientos boutique que buscan ofrecer una experiencia natural y ecológica a sus huéspedes, alineándose con las tendencias de sustentabilidad.
- Cabañas y posadas que desean amenities personalizados para diferenciarse en el mercado.
- Cadenas de hoteles de tamaño medio que buscan proveedores de productos naturales y eco-friendly a un precio competitivo.

1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor describe los beneficios que Crislo ofrece a sus clientes, que en este caso son:

- Productos ecológicos y sustentables: Amenities naturales respetuosos con el medio ambiente.
- Personalización del etiquetado: Posibilidad de ofrecer packaging personalizado con el logo del hotel o información adicional, reforzando la imagen del cliente.
- Calidad de los ingredientes: Ingredientes naturales que benefician la piel y son menos agresivos en comparación con los productos comerciales.
- Alineación con tendencias de bienestar: Productos que transmiten un concepto de bienestar, relax y lujo ecológico, ideales para el mercado de turismo sostenible.

1.3. Canales

Los canales son los medios a través de los cuales Crislo hace llegar sus productos a los clientes:

- Ventas directas: A través de contacto directo con los hoteles y establecimientos turísticos. Crislo Mendoza organiza y entrega los pedidos directamente a los clientes o mediante servicios logísticos cuando se requieren envíos a otras áreas.
- Página web y redes sociales: Como canales de promoción, donde los potenciales clientes pueden conocer los productos y hacer consultas.
- Ferias y eventos de la industria turística y hotelera: Como estrategia a largo plazo de visibilidad y networking con potenciales compradores.

1.4. Relación con los clientes

Las relaciones con los clientes son el tipo de interacción que Crislo establece con los hoteles y otros establecimientos:

- Asesoramiento personalizado: Propuesta de amenities adecuada a las necesidades de cada hotel, en términos de cantidad, presentación y personalización.
- Postventa: Mantener contacto frecuente para garantizar la satisfacción del cliente y ofrecer descuentos en futuras compras o nuevos productos.
- Atención directa: Contacto cercano a través de WhatsApp Business y correo electrónico para atender dudas o solicitudes especiales.

1.5. Flujos de ingresos

Los flujos de ingresos describen cómo Crislo genera dinero con su unidad de negocio de amenities:

- Venta directa de productos: Venta de sets de amenities en distintos volúmenes, según el tipo de hotel o alojamiento.
- Contratos a largo plazo: Ofrecer acuerdos de provisión continua o a largo plazo a clientes establecidos, con descuentos por volumen o beneficios adicionales.
- Personalización y branding: Cobro por servicios de personalización de envases y etiquetado, agregando valor a los hoteles que buscan diferenciarse.

1.6. Recursos clave

Los recursos clave son los activos más importantes para que Crislo pueda ofrecer su propuesta de valor:

- Conocimiento de formulación de productos naturales: Las socias de Crislo tienen un sólido conocimiento sobre los ingredientes y procesos de producción de cosmética natural.
- Capacidad de personalización: Infraestructura para crear packaging personalizado.
- Canales de distribución: Vehículos y logística para gestionar las entregas, especialmente en el área del gran Mendoza, así como el servicio postal cuando se necesita enviar fuera de esta región.

1.7. Actividades clave

Las actividades clave son las acciones que Crislo debe realizar para llevar adelante la unidad de negocio de amenities:

- Desarrollo de productos: Creación y mejora continua de productos de amenities, asegurando que sean naturales y respeten el medio ambiente.
- Personalización del packaging: Adaptar los productos a las necesidades del cliente en términos de branding y presentación.
- Gestión de la relación con los clientes: Mantener contacto continuo con los hoteles para generar relaciones a largo plazo y asegurar la recompra.
- Promoción y posicionamiento: Estrategias de marketing enfocadas en posicionar a Crislo como líder en amenities sustentables en Mendoza, utilizando redes sociales y referencias de clientes para alcanzar el mercado meta.
- Programa de reutilización: Incentivar a los clientes a reutilizar los envases mediante descuentos y promociones, lo cual también refuerza la propuesta de valor ecológica.

1.8. Alianzas clave

Las alianzas clave son aquellos socios que ayudan a Crislo a llevar a cabo su modelo de negocio:

- Laboratorio de Crislo: Proveedor exclusivo de los productos de amenities, garantiza la calidad y consistencia en la oferta.

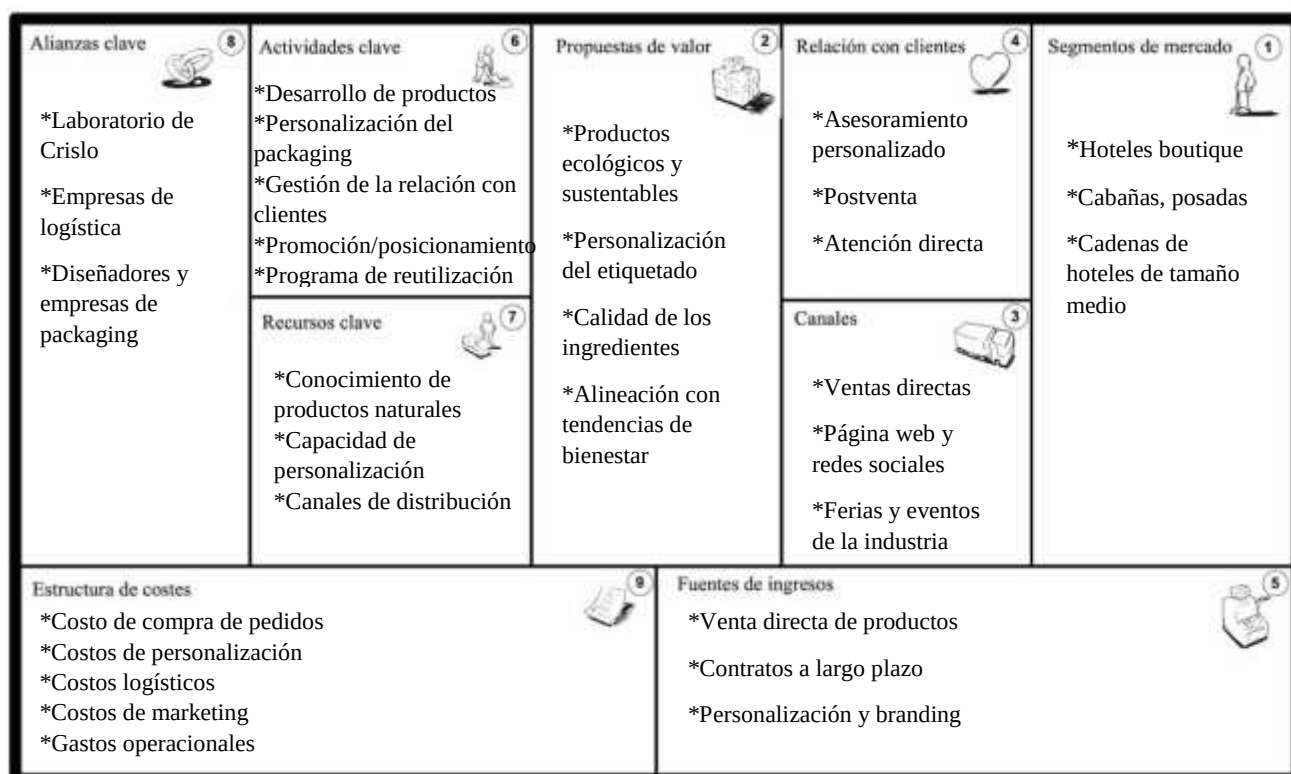
- Empresas de logística: Andreani y Correo Argentino, para recibir los productos a vender desde el laboratorio.
- Diseñadores y empresas de packaging: Para la personalización de los envases y etiquetas de los productos.

1.9. Estructura de costos

La estructura de costos es la suma de los gastos esenciales para mantener el negocio en funcionamiento:

- Costo de compra de pedidos: A precio mayorista por encargo al laboratorio.
- Costos de personalización: Diseño, impresión y producción de etiquetas personalizadas.
- Costos logísticos: Gastos de envío de productos a los hoteles.
- Costos de marketing: Participación en ferias, campañas de redes sociales, y gestión de la presencia digital.
- Gastos operacionales: Almacenamiento y gastos de empaque.

En resumen, el lienzo Canvas para la unidad de negocio de amenities de Crislo muestra un enfoque fuerte en la personalización y la sustentabilidad, lo que se alinea bien con la demanda de hoteles y alojamientos boutique que buscan ofrecer experiencias diferenciadas a sus clientes. Las estrategias se enfocan en mantener una relación cercana con los clientes, asegurando productos de alta calidad, ecológicos y adaptados a las necesidades específicas de cada establecimiento, y destacando la diferenciación de Crislo en un sector competitivo mediante prácticas sustentables y un servicio de alta calidad.

Figura 16*Lienzo CANVAS aplicado a Crislo*

Fuente: Adaptado de *Template Business Model Canvas*, Navarro, S., 2012. Recuperado el 26 de octubre del 2024 de <https://sandrannavarro.com/es/estrategia/plantillas-business-model-canvas/>

Conclusiones y recomendaciones

El análisis y desarrollo del plan de negocios de Crislo, enfocado en la línea de amenities para la región de Mendoza, ha revelado una serie de fortalezas y oportunidades en un mercado que valora cada vez más la sostenibilidad y el uso de productos naturales. La propuesta de valor de Crislo, basada en la cosmética natural y el respeto al medio ambiente, responde de manera efectiva a las tendencias actuales del turismo responsable y del consumidor consciente. Este posicionamiento ofrece a los hoteles y alojamientos un recurso diferenciador que agrega valor a la experiencia de sus huéspedes y que contribuye positivamente a la imagen de sus marcas.

Asimismo, el estudio de mercado y el análisis de la competencia han mostrado que, si bien existe una demanda creciente por amenities ecológicos, el mercado también presenta desafíos importantes. Estos incluyen la fuerte competencia de proveedores establecidos y de productos comerciales con costos más bajos, así como las limitaciones logísticas y de distribución en la región de Mendoza. Estos factores representan áreas críticas que requieren un enfoque estratégico y una adecuada optimización para que Crislo pueda capitalizar sus ventajas y abordar eficazmente las áreas de mejora.

La elección de una estrategia competitiva de marca y precio permite a Crislo balancear su enfoque de diferenciación, manteniendo un posicionamiento premium sin desvincularse de un precio competitivo que siga siendo accesible para un amplio espectro de hoteles y alojamientos. La propuesta de personalización de productos y el programa de recarga de envases refuerzan su compromiso con la sostenibilidad, proporcionando un servicio adaptable a las necesidades del cliente y reduciendo el impacto ambiental.

Para capitalizar plenamente sus fortalezas y mejorar en áreas clave, Crislo podría considerar las siguientes recomendaciones:

- *Fortalecimiento de la marca y estrategias de promoción:* Para consolidar a Crislo como una opción preferida en el mercado de amenities sostenibles, es crucial intensificar los esfuerzos de comunicación y marketing centrados en el compromiso ecológico de la marca. Se recomienda aprovechar las plataformas digitales y las redes sociales para educar al cliente final sobre los beneficios de la cosmética natural, el uso de envases reutilizables y las prácticas sostenibles. Las campañas de promoción deberían hacer énfasis en la misión de Crislo de ofrecer una experiencia de lujo

ecológico, tanto para los hoteles como para los huéspedes. Además, para capturar la atención de un mayor número de hoteles durante las temporadas de alta ocupación (vacaciones, festividades y fines de semana largos), se sugiere implementar promociones específicas, descuentos por volumen y programas de recompra que fortalezcan la lealtad de los clientes.

- *Optimización de logística y distribución en la región de Mendoza:* Las condiciones de distribución en Mendoza presentan desafíos en términos de tiempo y costo, especialmente si el negocio desea expandirse a otras áreas de la región o realizar envíos a otras provincias. Por ello, se recomienda implementar un sistema de gestión de inventarios que permita un monitoreo en tiempo real de las existencias y facilite la planificación de pedidos, garantizando una disponibilidad constante de productos sin exceso de stock.
- *Construcción de relaciones comerciales de largo plazo:* Dada la naturaleza de la unidad de negocio de Crislo, se sugiere priorizar relaciones duraderas con clientes clave, como hoteles boutique, cabañas y alojamientos ecológicos. Estas relaciones pueden fortalecerse mediante contratos a largo plazo, descuentos exclusivos para clientes recurrentes y programas de recompra que hagan sentir al cliente que Crislo es más que un proveedor, sino un socio estratégico para su negocio. Además, la posibilidad de personalizar el diseño y la presentación de los productos según la identidad del hotel o alojamiento contribuye a diferenciar la oferta de Crislo y refuerza la satisfacción del cliente, incentivando así la lealtad y recomendación de sus productos.
- *Estrategia de precio flexible y accesible:* Para competir efectivamente en un mercado con diferentes sensibilidades al precio, es recomendable implementar una estructura de precios adaptativa que mantenga la propuesta de valor de Crislo sin comprometer su rentabilidad. Esto puede lograrse mediante descuentos por volumen para grandes pedidos, precios diferenciados para clientes que se comprometan a recargar sus envases y políticas de precios escalonados en función de la personalización o los requisitos de cada cliente. En un contexto económico variable, esta estrategia de precio no solo ayuda a que los clientes perciban a Crislo como una opción de buena relación calidad-precio, sino que también promueve prácticas de recompra y sustentabilidad.

- *Inversión en tecnología y capacitación para la eficiencia operacional:* Para mejorar la eficiencia del negocio y gestionar las operaciones de manera más efectiva, se sugiere la implementación de herramientas tecnológicas que apoyen tanto la gestión de inventarios como la atención al cliente. La adopción de software de CRM (Customer Relationship Management) podría mejorar la relación con los clientes, permitiendo un seguimiento detallado de sus pedidos, sus preferencias y su historial de compras, lo cual es clave para el marketing personalizado y las estrategias de fidelización. Además, la capacitación continua del equipo en el manejo de inventarios y logística puede reducir errores en la entrega y mejorar la experiencia general del cliente.

Estas recomendaciones ofrecen un camino para que Crislo no solo optimice su operación actual en Mendoza, sino también para que expanda y diversifique su presencia en el mercado de amenities ecológicos. Con un enfoque en el equilibrio entre la identidad de marca, precios accesibles y una logística efectiva, Crislo puede consolidarse como un proveedor líder en productos de cuidado personal sostenible para el sector hotelero, incrementando su competitividad y su impacto positivo en el entorno.

Referencias bibliográficas

- A24. (18 de abril de 2024). *Nuevo Previaje del gobierno 2024: cómo funciona y cuáles son los beneficios*. <https://www.a24.com/economia/nuevo-previaje-del-gobierno-2024-como-funciona-y-cuales-son-los-beneficios-n1312213>
- Aguiar, E. F. E. (2011). *El confort como una importante dimensión de calidad en la hotelería*. TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible, 4(9), 26.
- Ámbito. (31 de mayo de 2024). *La desregulación aún no frena la inflación: los oligopolios se vieron beneficiados por la política de libre mercado de Milei*. <https://www.ambito.com/economia/la-desregulacion-aun-no-frena-la-inflacion-los-oligopolios-se-vieron-beneficiados-la-politica-libre-mercado-milei-n6007792>
- Ansoff, H. I. (1957). *Estrategias de diversificación*. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.
- Badaloni, R. (10 de agosto de 2023). *El enoturismo marca tendencia: en la primera mitad del año abrieron nuevos hoteles en Mendoza*. Diario Clarín. https://www.clarin.com/viajes/enoturismo-marca-tendencia-primera-mitad-ano-abrieron-nuevos-hoteles-mendoza_0_3kS0Y16EiK.html
- BBC Mundo. (21 de diciembre de 2023). *En qué consiste el polémico Decreto de Necesidad y Urgencia presentado por Milei en Argentina para liberalizar la economía del país*. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c6p17951dwno>
- Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Ingenio Empresa. www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Boston Consulting Group. (1970). *La cartera de productos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Churchill, N. C., y Lewis, V. L. (1983). *Las cinco etapas del crecimiento de las pequeñas empresas*. Harvard Business Review, 61(3), 30-50.
- Clarín. (7 de enero de 2023). *Cruzada contra el plástico: prohibirán las botellitas de champú en los hoteles de Europa*. https://www.clarin.com/viajes/cruzada-plastico-prohibiran-botellitas-champu-hoteles-europa_0_Nf99YJ27SX.html
- Conte, S. (16 de abril de 2024). *El turismo de lujo en Mendoza alcanza niveles muy altos de ocupación*. Diario Los Andes. www.losandes.com.ar/economia/el-turismo-de-lujo-alcanza-niveles-muy-altos-de-ocupacion-en-mendoza
- Daft, R. L. (2015). *Administración* (12a ed.). Cengage Learning.
- David Suzuki Foundation. (s.f.). *Dirty dozen cosmetic chemicals to avoid*. <https://davidssuzuki.org/living-green/dirty-dozen-cosmetic-chemicals-avoid/>

- Drucker, P. F. (1999). *Desafíos de la administración en el siglo XXI*. HarperBusiness.
- Fornero, R. A. (2017). *Fundamentos de análisis financiero*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Grant, R. M. (2016). *Análisis estratégico contemporáneo* (9a ed.). Wiley.
- Hernández Castillo, J. R., y Pardo Ruíz, J. D. (2015). *Estudio monográfico del uso y aplicación de productos naturales en la industria cosmética natural y ecológica*. Repositorio institucional Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales de Bogotá.
- Hill, C. W. L. y Jones G. R. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Hunger, J. D., y Wheelen, T. L. (2011). *Administración estratégica y política de negocios* (11a ed.). Pearson Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (08 de agosto de 2024). *Estadísticas de turismo internacional. Junio y segundo trimestre de 2024*. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_24D0ABAB424E.pdf
- Kantar. (2024). *70% de los consumidores prefieren productos saludables e innovadores, incluso más que los económicos*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2024-wp-mx-los-consumidores-prefieren-productos-saludables-e-innovadores>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2016). *Principios de marketing* (16a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14a ed.). Pearson Education.
- Leonardelli, G. (2023). *La política ambiental de Javier Milei*. Observatorio de Política Exterior Argentina (OPEA). <https://www.opeargentina.org/post/la-pol%C3%ADtica-ambiental-de-javier-milei>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2001). *Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor* (12a ed.). South-Western College Publishing.
- Lorca, J. (9 de julio de 2024). *La pobreza y el desempleo crecen como los principales reclamos al gobierno de Milei*. Diario El País. <https://elpais.com/argentina/2024-07-09/la-pobreza-y-el-desempleo-crecen-como-los-principales-reclamos-al-gobierno-de-milei.html>
- Lull Galdón, P. (2023). *Análisis PESTEL: Analizando el entorno para la toma de decisiones*. Repositorio Institucional Universitat Politècnica de València.
- Martínez de la Torre, M. (2020). *Sostenibilidad en la industria cosmética*. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Comillas.

- Mendoza Today. (23 de agosto de 2024). *Presentaron en Mendoza un programa de mejora de la competitividad para pequeñas empresas de alojamiento turístico*. <https://mendozatoday.com.ar/2024/08/23/presentaron-en-mendoza-un-programa-de-mejora-de-la-competitividad-para-pequenas-empresas-de-alojamiento-turistico/>
- Navarro, S. (02 de octubre de 2012). *Plantillas y herramientas para trabajar modelos de negocio*. <https://sandranaavarro.com/es/estrategia/plantillas-business-model-canvas/>
- Nielsen. (2019). *A natural rise in sustainability around the world*. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>
- Observatorio Turístico de la Ciudad de Mendoza. (marzo de 2024). *Ingreso de turistas internacionales que visitan Mendoza*. Recuperado el 12 de mayo de 2024 de <https://www.mendoza.gov.ar/turismo/turistas-internacionales/>
- Observatorio Vitivinícola Argentino. (31 de marzo de 2024). *Superficie argentina: Participación por provincias*. Recuperado el 12 de mayo de 2024 de <https://www.observatoriova.com/category/reportes-interactivos/superficie-reportes-interactivos/>
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Dunken.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, creadores de juegos y retadores* (1a ed.). Wiley.
- Paniagua Martínez-Verdú, M. (2020). *Sostenibilidad como valor de marca para el consumidor: Cómo los elementos de sostenibilidad aumentan el Brand equity en el sector de la cosmética natural*. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Comillas.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores*. McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. McGraw-Hill.
- Prensa Gobierno de Mendoza. (01 de mayo de 2024). *Llega una nueva edición de Sale Mendoza para disfrutar de la provincia*. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/llega-una-nueva-edicion-de-sale-mendoza-para-disfrutar-de-la-provincia/>
- Rivas Molina, F. (19 de septiembre de 2024). *La economía argentina cae 3,4% durante el primer semestre de 2024*. Diario El País. <https://elpais.com/argentina/2024-09-19/la-economia-argentina-cae-34-durante-el-primer-semestre-de-2024.html>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (14a ed.). Pearson Education.

- Rossi, G. (21 de mayo de 2024). *El segundo semestre de Javier Milei se llama desempleo*. Letra P. <https://www.lettrap.com.ar/opinion/el-segundo-semestre-javier-milei-se-llama-desempleo-n5408706>
- Sanguinetti, A. (19 de marzo de 2024). *La presión fiscal en la era de Javier Milei: ¿qué espera el mundo empresarial?*. IProfesional Noticias. <https://www.iprofesional.com/negocios/402323-la-presion-fiscal-en-la-era-de-javier-milei-que-espera-el-mundo-empresarial>
- Schroeder, R. (2004). *Administración de Operaciones: Concepto y Casos Contemporáneos* (2ª ed). McGraw-Hill.
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). (s.f.). *Producción orgánica*. <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programassanitarios/produccion-organica>
- Sitio web oficial de *Crislo*. (s.f.). Recuperado el 28 de octubre de 2024 de <https://crislo.com.ar/>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ª ed.). McGraw-Hill.
- Villanueva López, R. (2022). *Organización y prestación del servicio de recepción en alojamientos*. IC Editorial.
- Zalazar, M. (22 de agosto de 2024). *Cayó 13% el turismo en la Argentina durante el primer semestre, según el INDEC*. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2024/08/22/cayo-13-el-turismo-en-la-argentina-durante-el-primer-semestre-segun-el-indec/>

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, 5 de noviembre del 2024

 M. Celeste Benegas

Firma y aclaración

28527

Número de registro

39.021.272

DNI

 Carla Leonangeli

Firma y aclaración

28658

Número de registro

38306480

DNI