



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE ADMINISTRACION
19 de abril 2024

Pauta Control 1

EAA 305A
DIRECCION DE EMPRESAS Y ESTRATEGIA
70 minutos - 55 puntos

Profesor
JOSE RIVERA IZAM

No se responden preguntas durante el control. Si tiene alguna duda respecto del enunciado en alguna pregunta, usted debe dejar expresa y claramente indicado en su hoja de respuesta los supuestos para responder la pregunta en cuestión. En el caso que ese supuesto haya sido necesario para responder la pregunta (evaluación que hará el profesor), será considerado para evaluar su respuesta, de lo contrario se omitirá.

BUENA SUERTE

Hoteles Diego de Almagro y su expansión

Considerando solo la información contenida en el caso, responda las preguntas que a continuación se señalan teniendo en cuenta los textos de las lecturas que se citan en cada una de ellas.

1. (10 puntos) En el capítulo 1 “La estrategia en Breve” del libro Fundamentos de Estrategia Empresarial del profesor Jorge Tarzizán, se presentan algunos de los conceptos fundamentales de la estrategia empresarial moderna. Suponga que tener dichos conceptos con intensidad por parte de una empresa es indicativo de lo buena que puede resultar ser su estrategia. ¿Diría usted que Hoteles Diego de Almagro tiene una buena estrategia en la industria hotelera en Chile? ¿Por qué? Para justificar su respuesta seleccione y analice tres (cualquiera) de los conceptos fundamentales señalados en el artículo.

Marco Conceptual:

En el capítulo N°1 “estrategia en Breve” del Libro Fundamentos de Estrategia Empresarial se mencionan los siguientes conceptos fundamentales de la estrategia moderna:

- i. **Estrategia como elección y como trade off.** *A partir de la elección de los caminos de acción para pasar de la situación actual a la situación futura deseada, las empresas deben elegir entre varios caminos de acción posibles, pero las acciones que se dejan de hacer se les denomina “trade off” y la necesidad de dejar de hacerlas surge de la dificultad que enfrenta una empresa para poder utilizar de forma más eficiente que su competencia, sus recursos y capacidades para atender a todos los diferentes segmentos de clientes.*
- ii. **Elecciones del modelo de negocios y elecciones tácticas.** *Las decisiones fundamentales de la estrategia se dividen en dos grandes categorías. i) Elección del modelo de negocios con el cual desea competir y que corresponde a la arquitectura sustancial con que la empresa captura y crea valor y ii) decisiones tácticas o residuales que corresponden a decisiones que operacionalizan la estrategia de la empresa y que están subordinadas a la elección del modelo de negocios por lo que requieren ser coherentes con este.*
- iii. **Propuesta de valor.** *La cual es una elección muy importante, y es una parte fundamental del modelo de negocios de una empresa y corresponde a la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus consumidores. La propuesta de valor se asocia al posicionamiento de la empresa, e incluye la definición del tipo de consumidor que se busca atender, las necesidades que se desea satisfacer y el precio relativo al cual se desea atender a los clientes y sus necesidades. Se espera que la empresa con la propuesta pueda lograr una posición distintiva en el mercado que compite (diferenciar a la empresa de sus competidores).*
- iv. **Recursos, capacidades y la coherencia de la estrategia empresarial que la empresa requiere para hacer una entrega exitosa de su propuesta de valor.** *Deben ser coherentes con el modelo de negocios de la empresa y especialmente con la propuesta de valor. La investigación reciente señala que las empresas deben contar con un portafolio de recursos y capacidades únicas, difíciles de imitar, que se agrupen como un todo por lo que puede llegar a ser muy costoso de replicar por parte de los competidores. El concepto detrás de esta idea es la complementariedad o “fit” donde la empresa va originando una madeja de*

actividades que los competidores no pueden replicar, todas las actividades y aún más difícil como se estas se interrelacionan.

- v. **Estrategia, el entorno competitivo e interacción estratégica.** Las empresas deben conocer la estructura fundamental del mercado donde se encuentran, la competencia, el efecto sobre los márgenes, los servicios complementarios, etc. En consecuencia, una empresa puede anticiparse a los movimientos de sus competidores y ajustar su estrategia si es necesario para evitar una respuesta agresiva de la competencia que pueda perjudicarla. Existen algunos mecanismos para aminorar el efecto de la interacción competitiva del entorno, como por ejemplo la diferenciación, porque al diferenciar su propuesta de valor, menor será el efecto que perciba de las acciones que realice la competencia. La combinación de la propuesta de valor, de los recursos y capacidades de la empresa, de la complementariedad entre las distintas elecciones, junto con la adecuada consideración de las interacciones con otras empresas, dan origen a uno de los conceptos más importantes de la estrategia empresarial, que corresponde a la ventaja competitiva.
- vi. **Estrategia, y creación y captura de valor.** Las empresas con fines de lucro buscan crear y capturar valor económico, la cual debe considerar el cumplimiento de una serie de normas en el entorno empresarial de los negocios. Para lograrlo, las empresas deben entender el concepto de “valor” (diferencia entre la disposición a pagar de los consumidores por el producto o servicio y el costo de oportunidad de todos los recursos utilizados en la creación de ese producto o servicio y donde la disposición a pagar muestra el beneficio máximo que el consumidor le asigna al consumo del bien o servicio). El valor capturado por ende se define como aquella parte del valor creado que se queda en la propia empresa.

Aplicación al caso de Hoteles Diego de Almagro

A partir de la información contenida en el caso de Hoteles Diego de Almagro se puede señalar que los conceptos fundamentales de la estrategia empresarial moderna que se visualizan y que pueden ser indicativos de una buena estrategia en la industria de Hoteles en Chile son los siguientes:

1. Estrategia como elección y como trade off. En el caso se encuentran presentes decisiones estratégicas y trade off como la decisión de enfocar su propuesta de valor a los segmentos de viajeros o clientes corporativos y vacacionales lo largo del país, por lo que decide no atender todos los segmentos de mercado.
2. Elecciones del modelo de negocios y elecciones tácticas. Existe una coherencia entre las decisiones del modelo de negocios que desarrolla Hotel Diego de Almagro para entregar una propuesta de valor de diferenciación con un servicio de calidad, excelentes ubicaciones, buenas habitaciones a precios atractivos entregando una experiencia diferente a los huéspedes, antes, durante y después de su estadía para los clientes corporativos y vacacionelas. HDA es reconocido por su calidez y prestigio. Las decisiones tácticas son coherentes con su modelo de negocio y se enfocan en cómo lograr su propuesta de valor, por ejemplo, con sus actividades de recursos con elecciones tácticas por ejemplo en los procesos de selección, contratación y retención de empleados calificados, comprometidos y con amplia experiencia en la entrega del servicio.
3. Propuesta de valor. Hotel Diego de Almagro desarrolla una propuesta de valor a los consumidores del segmento corporativo y vacacional. Su propuesta de valor se basa en la

entrega de un servicio de calidad, excelentes ubicaciones, buenas habitaciones a precios atractivos entregando una experiencia diferente a los huéspedes, antes, durante y después de su estadía para los clientes corporativos y vacacionales. Esta propuesta es valorada por los clientes de estos segmentos.

- 4. Recursos, capacidades y la coherencia de la estrategia empresarial que la empresa requiere para hacer una entrega exitosa de su propuesta de valor. HDA con más de 30 años de historia se ha posicionado como uno de los principales actores de la industria de Hoteles en Chile ya que combina sus recursos y capacidades como sus excelentes ubicaciones, personal con amplia experiencia y compromiso, con activa presencia en redes sociales y una eficiente gestión de sus procesos internos le permiten entregar un servicio de calidad y atención siendo pilares de su crecimiento. HDA cuenta con una gestión financiera, de sus recursos, rentabilidad y flujo de caja mejorando los ingresos por cada habitación. Lo anterior lo combina con una c*
- 5. Estrategia, el entorno competitivo e interacción estratégica. Hoteles Diego de Almagro conoce y entiende la estructura del sector industrial y la competencia de actores nacionales y extranjeros, así como las variables claves para ser competitivo y rentable en el sector industrial de Hoteles en Chile. Con su constante inversión en nuevos hoteles y en remodelaciones se anticipa a los movimientos de sus competidores ajustando su estrategia logrando excelentes ubicaciones y un posicionamiento que le permiten evitar una respuesta agresiva de competidores siendo una marca reconocida por su calidez y prestigio.*
- 6. Estrategia, y creación y captura de valor. Hoteles Diego de Almagro es capaz de crear valor para los clientes corporativos y vacacionales con su propuesta de valor, con sus 33 hoteles de Arica a Punta Arenas la convierte en una atractiva opción para sus clientes objetivos. Adicionalmente como se menciona en el caso es capaz de ir capturando la creación de valor por la buena gestión de sus finanzas, de sus recursos, rentabilidad y flujo de caja en cada hotel que integra la cadena, mejorando los ingresos por cada habitación.*

Por lo tanto, considerando los conceptos fundamentales de la estrategia moderna como relevantes para indicar lo buena que puede resultar la estrategia de HDA, la combinación que realiza de su propuesta de valor, de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, y de la complementariedad entre las distintas elecciones, permiten concluir que HDA tiene una buena estrategia para competir en la industria hotelera en Chile. Como se menciona en el caso lo anterior no hace más que reflejar el compromiso de sus accionistas por mejorar la propuesta de valor y convertirse en una opción más atractiva para clientes corporativos y vacacionales a lo largo del país. HDA está construyendo una estrategia que le permite crear una posición única y valiosa porque cumple con el objetivo de crear valor para los consumidores con una propuesta de valor consistente con las características de la industria.

2. (15 puntos) Basándose en lo expuesto en el capítulo 3 “La estrategia de una empresa y el entorno competitivo” del libro Fundamentos de Estrategia Empresarial del profesor Jorge Tarzaján, y pensando en el caso de la industria hotelera en Chile, se pide:
 - a) (7,5 puntos) Describa la estructura competitiva de la industria hotelera en Chile.

MARCO CONCEPTUAL

Para caracterizar la estructura competitiva de la industria de Hotelera en Chile se puede utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter de acuerdo con el siguiente detalle:

Aplicación al caso:

Rivalidad Competitiva como factor relevante para erosionar la rentabilidad del SI. La industria de Hoteles en Chile es competitiva, con una amplia gama de hoteles que van desde cadenas internacionales hasta hoteles boutique y alojamientos más pequeños. La competencia es alta, con grandes cadenas internacionales como Marriott, Hilton y Accor, y otras cadenas chilenas como Atton, Diego de Almagro y Noi. Existen además una variedad de hoteles independientes. La competencia se intensifica durante la temporada alta “turística”, área donde la oferta hotelera es abundante y las estrategias de precios se ponen más agresivas para atraer a los clientes.

Adicionalmente es una industria con potencial para crecer, con una tasa de ocupación a nivel nacional de 51% al cierre del 2023 y que podría llegar hasta un 70% de ocupación en el año 2026 gracias a la llegada de pasajeros del extranjero a las principales regiones del país como Santiago, San Pedro de Atacama y Viña del mar. Adicionalmente se espera mantener la demanda local, especialmente corporativa, los eventos de empresas y las escapadas de fin de semana. Se espera una reactivación del turismo y los viajes corporativos.

En el mercado existe una gran diversidad de segmentos de mercado. Por ejemplo, existen segmentos turísticos y corporativos, por destino geográfico, turismo de alto estándar, hasta el segmento llamado “bed and breakfast”, hoteles rurales hasta hostales. En el caso de los destinos turísticos de alto estándar, se destacan los hoteles cercanos a la naturaleza y los parques nacionales. Lo anterior se da especialmente en destinos turísticos más remotos o naturales, como Torres del Paine o el Valle del Elqui, todo lo cual aumenta la presión sobre los hoteles para diferenciarse y ofrecer experiencias únicas. De hecho, en ciertos segmentos hace falta aún más oferta para la creciente demanda. Por ejemplo, en caso de hoteles de lujo o de alto estándar, orientados especialmente a pasajeros extranjeros, hacen falta por lo menos entre 1.000 y 2.000 habitaciones para los próximos 5 a 10 años.

En resumen, mercado competitivo pero creciente y con potencial.

Poder de negociación de los Compradores.

La industria de Hoteles en Chile respecto de los compradores es atomizada, con muchos clientes. Respecto de los consumidores, los turistas pueden comparar fácilmente precios y servicios a través de sitios web de reservas y plataformas digitales, lo que les otorga mayor poder de elección, pueden ver reseñas en redes sociales y plataformas especializadas. Existe un bajo costo de cambio en el proceso de realizar las reservas, sin embargo, la lealtad a la marca y la calidad del servicio pueden ayudar a diferenciar la oferta de los hoteles y mantener clientes satisfechos.

Una gran parte de los turistas que se hospedan en la capital lo hacen por motivos de negocio, y por razones de seguridad lo hacen en el sector oriente.

Poder de los Proveedores: En el caso de los proveedores claves de la industria en Chile se incluyen empresas de suministro de alimentos, empresas de limpieza, empresas de tecnología, y agencias de turismo, entre otros. La industria hotelera es un cliente importante para muchos de estos

proveedores, existe una amplia variedad opciones con costos de cambio relativamente bajos para los hoteles, lo que les puede dar cierta influencia en términos de precios y condiciones de servicio.

Determinantes de la amenaza de sustitutos: *En el caso de los sustitutos la industria de hoteles en Chile se caracteriza por una amplia variedad de opciones de alojamiento alternativos, como alquileres vacacionales, hostales, cabañas y campamentos, o incluso plataformas de intercambio de viviendas que se realizan digitalmente donde la conveniencia y el precio son los factores más importantes que influyen en la elección de los consumidores. En lugares como Viña del Mar, La Serena e Iquique, existe mucha competencia desleal e informal por la oferta de departamentos a través de plataformas digitales de arriendo afectando el potencial para generar retornos por parte de las principales cadenas de hoteles en Chile.*

CONCLUSIÓN

Considerando las fuerzas competitivas podemos concluir que la industria es atractiva para los hoteles que ya se encuentran participando en la industria competitiva pero con potencial de crecimiento, bajo poder de clientes, proveedores y sustitutos. La industria posee un tamaño que les permite gestionar sus altos costos operativos. Ello se une con diversos factores que presionan a un lado y a otro del atractivo del sector para la empresa: altos costos operativos, bajo porcentaje de reservas directas, baja tasa de ocupación hotelera, indicadores de rentabilidad riesgosos, la competencia de plataforma digitales, hábitos de consumidores cambiantes, reducción de la cuota de mercado, escasez de mano de obra calificada, Inflación, la economía global, costos crecientes de energía, cumplir con la legislación fiscal, exceso de regulaciones y burocracia.

- b) (7,5 puntos) A la luz de la estructura competitiva anterior, señale tres factores claves de éxito que permitiría Hoteles Diego de Almagro construir y/o robustecer una posición competitiva sólida y atractiva en el mercado de hoteles en Chile? Sea preciso.

Marco Conceptual

Robustecer la posición competitiva implica mejorar la posición relativa de la empresa en relación a una o más de las fuerzas competitivas. Se trata de mejorar la posición relativa en el mercado y quedar mejor parado para competir.

Aplicación al caso.

En el caso de HDA puede robustecer su posición competitiva en la industria de Hoteles en Chile que le permita seguir construyendo un negocio atractivo y rentable, lo que requiere forjar una posición atractiva en relación con las cinco fuerzas competitivas (en otras palabras, se trata de minimizar las amenazas y aumentar las fortalezas, aprovechar oportunidades, etc.), son las siguientes:

- **Levantando barreras a la entrada y barreras de salida en su mercado.** Hoteles Diego de Almagro puede incrementar las barreras de entrada mediante la constante inversión en nuevos hoteles aumentando su capacidad en habitaciones, con buenas ubicaciones y en general cubriendo buenas posiciones en donde un hotel podría instalarse.*
- **Levantando Innovaciones:** tal como se desprende en el caso. Ello ayudará a mejorar la posición de la empresa en relación a sus clientes y competidores ya que le permitirá construir una oferta más única de cada a los clientes. HDA precisamente está mejorando la propuesta de valor para*

clientes corporativos y vacacionales, mediante la innovación en la entrega del servicio, y la gestión de sus procesos internos, y a precios competitivos incrementando su reputación y prestigio.

- **Potenciar la Diferenciación del producto.** Puede seguir invirtiendo para diferenciar su propuesta de valor con nuevos servicios y espacios en sus hoteles que brinden la mejor experiencia posible a los clientes corporativos y vacacionales. Por ejemplo, desarrollo de servicios alternativos con foco en la sustentabilidad, el cuidado del medio ambiente, mejorando instalaciones para albergar congresos, espacios verdes, tomar recomendaciones de sus clientes para sus siguientes visitas, con el objetivo de fortalecer el prestigio, la calidad de servicio y su calidez que permitan elevar los costos de cambio de los clientes con prácticas comerciales que incentiven la lealtad a la marca.
 - **Modificando su capacidad instalada y estructura de costos.** HDA puede continuar mejorando sus procesos internos, con inversiones y nuevos servicios que mejoren la eficiencia y la experiencia del cliente. En efecto, un aumento en la capacidad instalada y escala de producción permite incrementar su capacidad instalada para lograr obtener una mayor participación de mercado, conseguir economías de escala, y ser más eficiente.
3. (10 puntos) Considere el capítulo 4 “La Ventaja Competitiva y Aplicaciones” del libro Fundamentos de Estrategia Empresarial del profesor J. Tarziján,
- a) (5 puntos) Considerando los factores que determinan la brecha estratégica de una empresa, en este caso, Hoteles Diego de Almagro, ¿debiera esperarse que esta compañía genere y capture valor?. ¿Sí, No, ¿por qué? Sea preciso.

Marco Conceptual

En el capítulo se desarrolla la idea que la captura de valor es la diferencia entre precio y costo, por lo que conocer la posible brecha permitirá saber la dimensión de la distancia entre la disposición a pagar y precio. En consecuencia, una menor brecha permite concluir que probablemente habrá mayor captura de valor (el precio estará más arriba) y mayor brecha generará una menor captura de valor (precio más abajo).

Para analizar la brecha es necesario conocer los factores que la determinan:

- Rivalidad Competitiva
- Posibilidad de discriminar precio
- Externalidades de Red
- Economías de Ámbito en el consumo y bienes complementarios

También podría considerarse el siguiente conjunto de factores como determinantes de la brecha:

- Rivalidad competitiva
- Grado de Diferenciación de la Oferta (lo que se relaciona con el anterior)
- Posibilidad de Discriminar precio
- Costos de Cambio, lo que se relaciona con el anterior

Aplicación al caso de Hoteles Diego de Almagro:

A continuación el análisis de los diferentes elementos que determinan la brecha estratégica. Una vez analizado lo anterior, pasamos a inferir con respecto si podemos esperar que la compañía genere y capture valor.

Grado de Rivalidad

- a) **Barreras a la entrada:** Mayores barreras de entrada reducen la brecha entre la disposición a pagar y el precio por el producto. En el caso de las HDA existen altas barreras de entrada por la alta inversión y altos costos de operación en los cuales se debe incurrir para iniciar las actividades de un Hotel. Es difícil para un competidor lograr el tamaño de HDA con 33 con buenas ubicaciones y más de 5.000 habitaciones de Arica a Punta Arenas, así como el reconocimiento de la marca por su calidez y prestigio.*
- b) **Diferenciación del Producto:** mientras mayor sea la diferenciación, mayor es la probabilidad de incrementar el precio y disminuir la brecha con la disposición a pagar: En el caso de la industria de Hoteles en Chile existe una baja diferenciación del producto y bajos costos de cambio para los consumidores durante el proceso de reservas, les resulta fácil comparar precios, tiene un mayor poder de decisión con las reseñas en redes sociales y plataformas especializadas En el caso de HDA debe continuar mejorar el servicio y experiencia de los clientes en sus Hoteles con nuevos servicios, inversión y renovación creando nuevos espacios de descanso en sus instalaciones para incrementar la lealtad con la marca HDA.*
- c) **Costo de Cambio:** mientras mayor sea el costo de cambio de los clientes, mayor será la diferenciación percibida y menor la sensibilidad al precio y por tanto menor la brecha. En el caso de HDA, está trabajando para incrementar el costo de cambio de los clientes, con la experiencia de sus empleados, su prestigio, calidez de atención incrementa el costo de cambio.*
- d) **Posibilidad de discriminar precio entre los consumidores:** Se acorta la brecha entre precio y disposición a pagar en la medida que se puede discriminar entre los consumidores. Por tanto, Revisando la estructura de la industria se puede suponer que la discriminación de precios es valorada por los segmentos de clientes corporativos y vacacionales. HDA al parecer tiene espacio en este segmento para discriminar precios.*
- e) **Economías de ámbito en el consumo y bienes complementarios:** Analizando el caso se podría inferir que HDA puedes disminuir la brecha entre la disposición a pagar y el precio diferenciando su oferta con servicio complementario, generando economías de ámbito con nuevos espacios para congresos y reuniones en sus instalaciones.*

Conclusión:

Considerando la situación de los diferentes factores que determinan la brecha estratégica para HDA podemos concluir que se encuentra con una brecha atractiva (baja brecha) y por tanto en buena posición para generar y capturar valor.

- b) (5 puntos) Considerando lo expuesto en todas las preguntas anteriores, ¿Diría Ud. que Hoteles Diego de Almagro está mas cerca de una posición de desventaja competitiva, paridad competitiva y de ventaja competitiva?

Aplicación al caso

Considerando todo lo antes expuesto, es posible concluir que HDA:

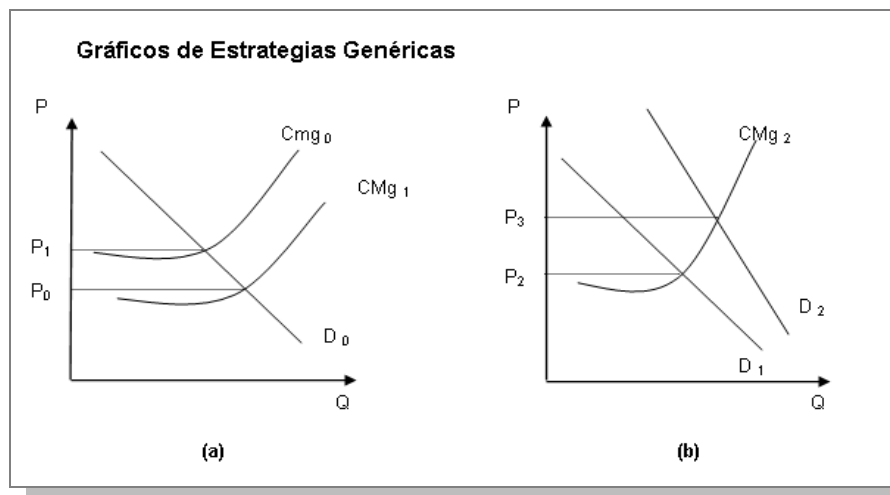
Entrega una oferta valiosa

Entrega una oferta única

A partir de los dos aspectos antes señalados podemos concluir que está más cerca de la posición de tener una ventaja competitiva. Lo anterior evidentemente es válido en relación al mercado objetivos buscado.

La justificación de cada uno de los puntos anteriores se encuentra en las respuestas anteriores.

- 4.(10 puntos) De acuerdo con el capítulo 5 “Las Estrategias Genéricas y la Cadena de Valor de una Empresa” del libro Fundamentos de Estrategia Empresarial del profesor J. Tarzizán, ¿cuál de las siguientes figuras representa mejor la estrategia genérica seguida por Hoteles Diego de Almagro? ¿Por qué? Sea Preciso en su respuesta y argumentación.



MARCO CONCEPTUAL

En el capítulo 5 “Las Estrategias Genéricas y la Cadena de Valor de una Empresa” se desarrolla los términos de estrategias genéricas para el análisis de las posibles fuentes de ventajas competitivas de una empresa. Estas estrategias en su origen corresponden a la de bajo costo y la de diferenciación. Estas estrategias genéricas se pueden construir dirigiendo la oferta de la empresa a un mercado amplio o a un segmento específico.

Aplicación al Caso Hoteles Diego de Almagro:

Cada gráfico de la figura representa diferentes estrategias genéricas.

La parte (a) representa mejor una estrategia de liderazgo en costos donde la empresa tiene como objetivo ofrecer un producto a un menor precio, ya que para una determinada demanda D_0 , un menor costo marginal de producción (CMg_1 , en vez de CMg_0) da acceso al cobro de un menor precio ($P_0 < P_1$).

La parte (b) de la misma figura representa mejor una estrategia de diferenciación donde la empresa busca diferenciar su oferta mediante una mejor calidad de servicio y experiencia, y donde para un mismo costo marginal (CMg_2) se puede lograr una mayor demanda por el productos o servicio (pasando a la curva de demanda D_2 desde la demanda D_1) y que puede dar acceso al cobro de una mayor precio ($P_3 > P_2$).

Considerando lo anterior, la figura que representa mejor la estrategia genérica seguida por Hoteles Diego de Almagro es la figura (b) ya que es una compañía que se orienta a competir desde una estrategia de liderazgo en Diferenciación. En efecto, a pesar de que el servicio hotelero es si mismo es difícil de diferenciar, Hoteles Diego de Almagro lograr la diferenciación con una oferta única pensada para el segmento de clientes a los cuales se enfoca, logrando así una mayor disposición a pagar que sus competidores en el segmento de clientes seleccionado.

5. (10 puntos) En la lectura *“Competing on resources”* de David Collins & Cynthia A. Montgomery, se presenta un conjunto de 5 pruebas o test, los cuales le permiten a una empresa saber si posee o no recursos valiosos (estratégicos). Se solicita que seleccione un recurso estratégico en el caso de Hoteles Diego de Almagro, y analice lo estratégico del recurso en base a tres de estas pruebas. Sea preciso y claro en su explicación y argumentación.

MARCO CONCEPTUAL

En la lectura “Competing on resources”, David Collins y Cynthia A. Montgomery desarrollan los criterios o ideas claves que debe cumplir un recurso para ser considerado como “valioso”, y, por lo tanto, pueda convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Los autores además señalan que las bases en la cuales se sustenta la estrategia de una empresa; y su ventaja competitiva, radican en la fortaleza de los recursos y/o capacidades con que cuenta la empresa.

Los recursos valiosos le permiten a una empresa desempeñar sus actividades de mejor manera para diferenciar su propuesta de valor o a un costo más bajo que sus rivales. Estos recursos pueden ser activos físicos (una ubicación excelente), activos intangibles (una marca poderosa) o capacidad (un proceso de fabricación eficiente). Para analizar si un recurso es valioso, se deben realizar un tests que considera 5 pruebas:

- 1) Prueba de Imitabilidad: ¿es el recurso difícil de copiar?*
- 2) Prueba de la Durabilidad: ¿cuán rápido se deprecia un recurso?*
- 3) Prueba de la Apropiación: ¿quién se queda con el valor que genera el recurso?*
- 4) Prueba de la Substitución: ¿puede el recurso ser reemplazado por uno diferente?*
- 5) Prueba de la Superioridad Competitiva: ¿de quién es el mejor recurso?*

De este modo, si un recurso supera con claridad todos estos “tests” podremos decir que es valioso para la compañía que lo posee.

Aplicación al caso de Hoteles Diego de Almagro.

En el caso se señala que Hoteles Diego de Almagro posee como potenciales recursos valiosos los siguientes:

las ubicaciones de sus hoteles, en el aeropuerto de Santiago, cercanos a sus antiguos Hoteles.

Sus capacidades y procesos internos como las actividades de RRHH que permiten contar con una fuerza de empleados comprometido y con una amplia experiencia en la entrega del servicio, apoyando su posicionamiento con uno de los principales actores de la industria de hoteles en Chile, y que posicionan a HDA como uno de los actores más importantes de la industria con 33 hoteles de Arica a Puntas Arenas, y el cual es reconocido por su calidez, calidad de servicio y prestigio.

Se pide que para cualquier de estos recursos se apliquen cualquier trio de pruebas de entre las 5 señaladas en el artículo. Para ello el alumno debe ir haciéndose las preguntas de rigor e ir reflexionando acerca de la situación de cualquier de los recursos seleccionados.

A modo de ejemplo se presenta una aplicación.

- a) **Test de Imitabilidad:** *¿es un recurso difícil de copiar por la competencia? En el caso de HDA las ubicaciones y/o sus procesos internos son difícil de imitar por parte de los competidores, podrán replicar algunas actividades, pero no pueden replicar a un costo razonable las interacciones de sus procesos internos a través de la cadena de valor...*
- b) **Test de Durabilidad:** *¿cuánto tiempo el valor será apreciado por los consumidores y por ende existirá una preferencia por los productos de la compañía? El conocimiento acumulado del negocio en 30 años por parte de los accionistas apoya una cultura empresarial que mejoran el proceso para tomar decisiones en el día a día.*
- c) **Test de Apropiabilidad:** *¿es factible capturar por parte de la empresa, el valor que crea ese recurso? En el caso de HDA la gestión de sus procesos interno para entregar valor a los clientes le permiten ser rentable gracias a la buena gestión de sus finanzas, de sus recursos, rentabilidad y flujo de caja para cada hotel que integra la cadena, mejorando los ingresos que se obtienen por cada habitación.*
- d) **Sustituible:** *¿Cuán rápido puede ser sustituido el recurso por un competidor? No es fácil para un competidor sustituir la oferta de HDA, la calidad del servicio y calidez la cual es reconocida por los clientes y la experiencia, trayectoria de sus empleados que se traspassa a los clientes mejoran su experiencia.*
- e) **Test de la superioridad Competitiva.** *¿quién maneja mejor el recurso? A partir de la información del caso se puede suponer que son los accionistas los que manejan los recursos de Hoteles Diego de Almagro y se menciona su compromiso para seguir invirtiendo en mejorar la*

propuesta de valor para los clientes corporativos y vacacionales convirtiéndose en uno de los principales actores del mercado.

A la luz de las pruebas que se plantean en el artículo, se puede concluir que Hoteles Diego de Almagro si cuenta con recursos valiosos que son fuente de ventaja competitiva.