



Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial

TÍTULO:

**“PLANIFICACION ESTRATEGICA 2016 – 2020, PARA
NEVADOS DE CHILLAN”**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
Técnico Universitario en Administración Empresas

ALUMNO:
RODRIGO ARCADIO GATICA VARGAS

PROFESOR GUIA:
Enzo Benjamín Cortez Bazo

Chillán – Chile 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, enero 15 del 2016.


Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada "*Planificación Estratégica 2016-2020, para Nevados de Chillán*" del alumno Rodrigo Gatica Vargas.


Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.6 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Enzo Cortez Bazo
Profesor Guía


Alex Medina Giacomozzi
Profesor Informante


Pedro Severino González
Coordinador


Omar Acuña Moraga
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

AGRADECIMIENTOS

En esta hora donde he terminado la primera parte de mis estudios superiores, agradezco a Dios por otorgarme la fuerza y entereza de poder culminar este momento tan anhelado en mi vida, y en forma especial a mi Señora Yudith González y a mi familia, para todos ellos es este logro, ya que son mi motor de motivación para seguir adelante y ser mejor cada día y sobre todo decirles que “los amo demasiado”.

Agradezco a Yudith quien sin duda alguna permitió y sacrifico parte de su tiempo para el desarrollo de mi persona en lo profesional, agradezco por su eterna comprensión y apoyo moral, constancia y fe en mí, muchas gracias, decirte que te amo mucho.

En esta investigación hubo un esfuerzo no tan solo de mío, sino que también de mi profesor guía Enzo Cortez Bazo, quien tuvo la paciencia para orientarme, guiarme, corregirme y explicarme cada uno de los pasos para poder desarrollar esta memoria.

A todos GRACIAS.

INDICE

CAPITULO 1 : ANTECEDENTES GENERALES

1.1 RESEÑA HISTORICA	6
1.2 INFRAESTRUCTURA ACTUAL DE NEVADOS CHILLÁN	8
1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE NEVADOS CHILLÁN	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO	10
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO	11
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6 MARCO METODOLOGICO	12
1.6.1 ANÁLISIS EXTERNO	12
1.6.2 ANÁLISIS INTERNO	12
1.6.3 MATRIZ DE DIAGNOSTICO	12
1.6.4 MISIÓN Y VISIÓN	13
1.6.5 ESTRATEGIA	13
1.6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	13
1.6.7 INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES	13
1.6.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	14
1.7 HIPÓTESIS DEL PROYECTO	14
1.8 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	14
1.8.1 OBSERVACIÓN	15
1.8.2 ENTREVISTA	15
1.8.3 ENCUESTA	15

CAPITULO 2 : MARCO TEORICO

2.1 CONCEPTOS INICIALES	16
2.2 EVOLUCIÓN Y METODOLOGIAS	20
2.3 HITOS Y MODELOS	26
2.4 ACTUALMENTE	31

CAPITULO 3 : SITUACION ACTUAL

3.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA	37
3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	38
3.3 VALORES	38
3.4 POLÍTICAS	39
3.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS	40
3.6 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	43
3.7 FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS	43

CAPITULO 4 : PLANIFICACION ESTRATEGICA

4.1 ÁREAS DE NEGOCIOS RELACIONADAS CON EL ESQUÍ	46
4.2 EMPRESAS COMPETIDORAS	48
4.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	49
4.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	50
4.5 ANÁLISIS FODA	53
4.6 PLAN COMERCIAL	56
4.6.1 PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO	56
4.7 ESTRATEGIA GENÉRICA	59
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	65

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado, sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas.

La planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estratégica y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todos los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados. Es por esto que Nevados de Chillan quiere crear una nueva planificación estratégica para el periodo 2016 – 2020

Nevados de Chillán es una empresa ligada al mundo del deporte blanco, también conocido como ski a nivel nacional como internacional.

Dentro de todos los servicios se ofrece un excelente centro turístico donde en invierno el principal atractivo es la nieve y el ski, también cuenta con dos hoteles de excelencia, dentro de los cuales tiene capacidad para hospedar a cientos de personas con un total de 200 camas.

Con el afán de poder llegar a dar un servicio de excelencia en cuanto a tiempos de desplazamientos en sus medios de elevación. Para nevados de Chillan esto ha

generado la necesidad de aumentar los medios de elevación con la creación e instalación de dos andariveles más, llegando a tener un total de 13 medios de elevación para sus pasajeros en temporada de invierno, próximamente se aumentará en dos unidades más llegando a un total de 15 medios de elevación.

Todos estos logros han sido posibles con la inyección de recursos de sus dueños siendo de vital importancia la planificación estratégica actual para el desarrollo de la organización.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES GENERALES

1.1. RESEÑA HISTORICA

El 17 de Agosto de 2007, la Ilustre Municipalidad de Chillán llamo a propuesta publica “licitación pública nacional e internacional concesión de activos municipales ubicados en termas minerales de Chillán, que contemplo “concesión N° 1” correspondientes a las siguientes unidades de negocios: Dominio esquiable, complejo turístico valle hermoso, parque de aguas y baños termales y las aguas termales (por un plazo de 30 años) y la concesión N° 2 correspondiente al hotel municipal denominado en ese entonces hotel pirigallo (por un plazo de 20 años)

El Holding Nevados de Chillan (conformado por Consorcio Chillán uno S.A, Consorcio Chillán dos S.A, y turismo y gestión hotelera Ñuble Ltda) fue fundado el 01 de enero del año 2008, siendo la marca que actualmente tiene la concesión en desarrollo y explotación del predio Termas de Chillán, destino turístico propiedad de la Ilustre Municipalidad de Chillán, ubicada en la octava región, comuna de Pinto, tiene como rubro la administración de complejos turísticos , hoteles, arriendo de equipos de ski, cafeterías y estacionamientos.

Consorcio Chillán actualmente está dirigido por un directorio de 5 personas provenientes de las empresas “Hidrosan Ingeniera S.A” “Inversiones y servicios S.A.”, cuyo presidente y Vicepresidente son el Sr. Guillermo Ruiz y el Sr. Giorgio Benucci respectivamente.

En atención a lo expuesto y mientras se resolvía el reclamo de la concesión de activos municipales, con fecha 18 de enero de 2008, el municipio dio en arrendamiento

el predio termas minerales de Chillán y en concesión sus aguas termales a la sociedad Turismo y Gestión Hotelera Ñuble Ltda, mediante trato directo, por el plazo de un año, el que fue prorrogado por un periodo igual.

Con fecha 16 de noviembre de 2009, y de común acuerdo, la Municipalidad de Chillán y la Sociedad Turismo y Gestión Nuble Ltda., dieron término anticipado al contrato de arrendamiento, procediendo esa entidad edilicia a entregar ambas concesiones al Consorcio Chillan, en la cual cada Consorcio comenzaba a operar con sus actividades de forma normal e “independiente”.

El Holding Nevados de Chillan fue premiado el año 2012 por la Cámara de Comercio, Industrias, Turismo y Servicios de Ñuble en conjunto con el Servicio Nacional de la Mujer por su destacada iniciativa de contratación de fuerza de trabajo femenina en la Provincia de Nuble. En el año 2013 la OTIC del Comercio, Servicios y Turismo otorga el “Premio Anual a la Capacitación y Preocupación por el Recursos Humanos” y en el año 2014 el Hotel Nevados de Chillán fue elegido como uno de los ganadores en la categoría “Familiar” del premio Travellers’ Choice™ de 2014 de TripAdvisor .

Estudios realizados por Nevados de Chillán señalan que existen tres tipos de públicos diferenciados en cuanto a lo que buscan en un dominio esquiable y turístico: uno de carácter familiar, adultos mayores y jóvenes menos exigentes y orientado a un segmento económico distinto; por otro lado están los equipos de ski de alto rendimiento que buscan las mejores condiciones para la realización de este deporte y que viajan por el mundo buscando canchas de altos estándares de calidad mundial; y por último se plantea que el Complejo de Turismo Invernal Chillan apunta a un público internacional de alto nivel, tales como Brasileños, Canadienses, Colombianos, Españoles y estadounidenses.

La Misión, Visión, Organigrama, Objetivos Estratégicos, Políticas y Valores, Factores críticos de éxito y Fuentes de ventajas competitivas que se mencionaran desde ahora en adelante pertenecen a Nevados de Chillán, Consorcio Chillán Uno S.A.

1.2. INFRAESTRUCTURA ACTUAL DE NEVADOS CHILLÁN

Consortio Chillán Uno S.A. cuenta con: dos Centros de Ski (Nevados y Valle Hermoso), el nuevo “Hotel Alto Nevados” (ubicado en medio del centro de ski Nevados de Chillan, cuenta con 5 pisos y 99 habitaciones, con una capacidad para 300 personas y las habitaciones se distribuyen en tres formatos: single, doble y triple), 29 pistas en excelentes condiciones, 11 medios de elevación entre los que se encuentran (2 arrastres simples, 2 sillas cuádruples, 3 sillas dobles, 2 arrastres dobles, 1 silla triple, 1 silla doble), la pista más larga de Sudamérica con 13.5 kilómetros llamada las “Tres Marías”, el Bike Park más importante del país, 7 piscinas con aguas termales, 2 spas, seis cafeterías y completos programas de entretenimiento que incluyen según temporada: Canopy, Trekking, Canyoning, Cabalgatas, paseos en motos de nieve y en Snowcat.

Consortio Chillán Dos S.A. cuenta con: Hotel Nevados de Chillan que posee 70 habitaciones divididas en tres categorías: Standard, Superior y Vip, siendo su capacidad máxima de 160 pasajeros aproximadamente, también cuenta con 1 spa, 2 piscinas termales al aire libre, restaurant, bar, gimnasio, guardería infantil y actividades de animación y deportes.

1.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE NEVADOS CHILLÁN

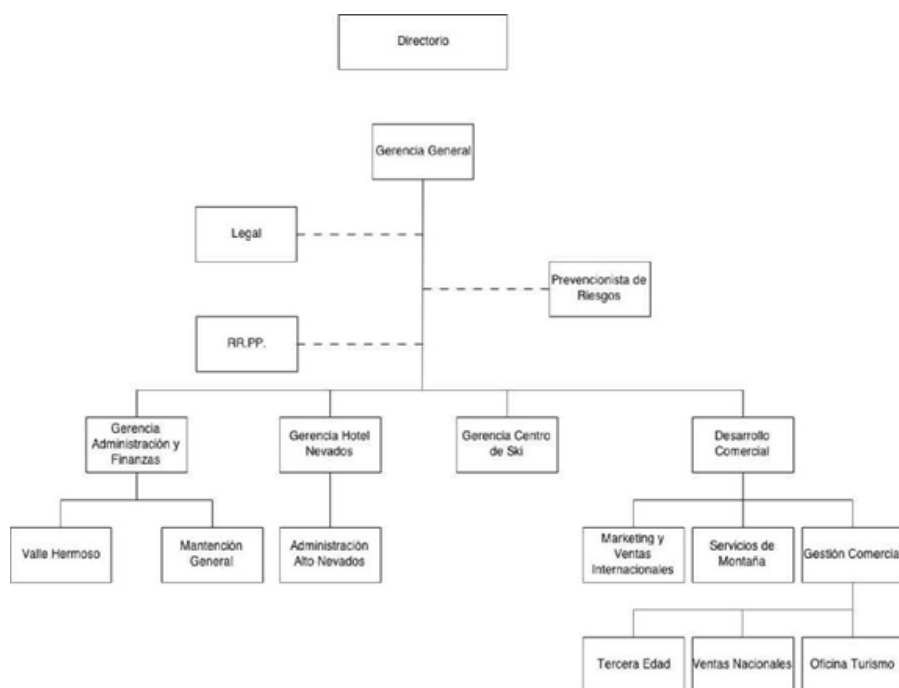
En el año 2013 el personal administrativo paso a formar parte de Consortio Chillan Uno S.A. contando en total con 350 trabajadores divididos en sus diferentes áreas, mientras que Consortio Chillán Dos S.A. cuenta con una dotación de personal fija de 50 trabajadores.

Figura 1: Cuadro de personal Nevados Chillán

Personal Fijo		Personal Temporada	
Personal	Personas	Personal	Personas
Administrativas	25	Administrativas	75
Restaurante	8	Restaurante	42
Apoyo mantencion	13	Apoyo Mantencion	212
Boleterias	4	Boleterias	21

Fuente: Fuente: www.nevadosdechillán.com

Figura 2: Organigrama de Nevados Chillán



Fuente: www.nevadosdechillán.com

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO

Actualmente, Nevados de Chillán se encuentra en una etapa de decisiones y posibles cambios. Bajo este escenario es que los gerentes, han decidido desarrollar una planificación estratégica, que sea extensiva a todas sus áreas, y que les permita ordenar

sus procesos internos y a la vez mejorar su situación financiera, de modo de crear una buena base para que sus próximos proyectos tengan mayores posibilidades de ser exitosos. ´

El Departamento de Control de Gestión, entidad a cargo de la planificación ha decidido que se desarrolle un Cuadro de Mando Integral, puesto que son herramientas que ayudan a traducir la estrategia definida en objetivos claros y medibles, lo que finalmente ayudaría a la organización a comunicar sus objetivos y mantener un control posteriormente de ellos, además de evidenciar que existen otros temas clave además de los financieros.

Para el desarrollo de la planificación estratégica será necesario primero estudiar la situación actual de la empresa, por medio de un Perfil de Capacidades Internas, para identificar sus fortalezas y debilidades, además de estudiar la situación del mercado para comprender la cadena de valor de la industria e identificar amenazas y oportunidades.

Con estos análisis en mano, los directivos de la empresa discutirán y definirán la estrategia a seguir y como desarrollarla, de acuerdo a su criterio, partiendo por establecer una misión y visión del negocio. Definido lo anterior, se trabajará con todas las áreas en traducir la estrategia en objetivos, que serán dispuestos en un mapa estratégico mostrando su causalidad.

Finalmente, se le asignara a cada objetivo estratégico uno o más indicadores con metas y responsables, dando lugar a un Cuadro de Mando Integral. Esto permitirá dar a conocer la estrategia en todos los niveles de la empresa y facilitará la revisión y discusión de ésta en el futuro.

1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una planificación estratégica para el periodo 2016-2020, que permita a Nevados de Chillan enfocar mejor sus esfuerzos, definiendo mejor su negocio y permitiendo alinear los objetivos de cada área.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis externo de la empresa, que permita conocer el mercado e identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta.
- Realizar un análisis interno de la empresa, que permita identificar las fortalezas y debilidades de Nevados de Chillán.
- Definir una estrategia a seguir de acuerdo a los intereses de los inversionistas y las posibilidades para el periodo 2016-2020, incluyendo una propuesta de una misión y visión.
- Definir para cada objetivo, indicadores medibles y metas claras, además de responsables.
- Construir un mapa estratégico, con el que sea posible controlar el cumplimiento de los objetivos, que quede disponible para toda la empresa y facilite la discusión del tema a futuro, proporcionando continuidad a la conversación estratégica entre gerentes y áreas de la empresa.

1.6. MARCO METODOLOGICO

1.6.1. ANÁLISIS EXTERNO

Para esta parte será necesario tener entrevistas con los gerentes y jefes de la empresa para detectar cuáles son las variables críticas que ven ellos, los principales problemas a los que se enfrentan, la relación con los clientes y proveedores, y otros temas de su interés. Una vez conocida esta información, se procede a recopilar información, tanto de, revistas especialistas en el tema, estadísticas, entrevista, informes, etc.

El análisis de todo esto, se llevará por medio de un análisis PEST y de las Fuerzas de Porter, permitiendo entender la cadena de valor de la industria e identificar las oportunidades y amenazas que se observan en el mercado.

1.6.2. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis se realizará mediante un Perfil de Capacidad Interna, revisando la información disponible, como sus balances e informes de ventas y con entrevistas a los gerentes y jefes de la empresa. De esta manera, se espera conocer sus respectivas áreas y la relación que existe con las demás, la relación con los clientes y las habilidades que poseen, entre otros. El objetivo es fundamentar hipótesis de niveles de eficiencia o ineficiencia en los procesos para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

1.6.3. MATRIZ DE DIAGNOSTICO

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa junto a las amenazas y oportunidades del mercado, se dará paso a la discusión con los gerentes y jefes de departamentos y a la construcción de la matriz de diagnóstico. Esta matriz nace del cruce de las fortalezas y las debilidades con las oportunidades y amenazas, tal que sea posible identificar posibilidades que permitan cumplir con los deseos de la empresa.

1.6.4. MISIÓN Y VISIÓN

Con el criterio e intereses de los altos mandos de la empresa, sumado a las conclusiones alcanzadas a partir de la matriz de diagnóstico, se sostendrán reuniones con todos los gerentes. Aquí discutirán hacia donde se dirigirán, cómo desean ser vistos por el mercado, cual es el negocio en que se desenvolverán y los clientes a los que satisfarán. En base a estas decisiones declararán una misión y visión para la empresa.

1.6.5. ESTRATEGIA

De la mano de la declaración de la misión y visión, se discutirá sobre las posibles estrategias que les hacen más sentido y cómo debieran lograrse. Con esta discusión se espera que ellos determinen la estrategia que seguirá la empresa, identificando los focos estratégicos de su interés, y esbozando las formas en que cada área contribuirá para conseguirla.

1.6.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para que la estrategia sea entendida de una forma más aterrizada se desmenuzará en objetivos estratégicos claros y medibles. Para ello, se sostendrán reuniones con los gerentes y jefes para conversar sobre cómo su área aporta al desarrollo de la estrategia y las acciones que consideran clave para ello.

1.6.7. INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES

Al estar los objetivos estratégicos definidos será posible trabajar en establecer los indicadores, metas y responsables a cargo de que estos objetivos sean cumplidos. Para ello se sostendrán reuniones con las áreas que están ligadas a estos objetivos para discutir sobre estos puntos y establecer los indicadores que medirán el

desempeño de cada objetivo, las metas que se desea alcanzar y los responsables a cargo de que el objetivo se cumpla.

1.6.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La última etapa consiste en transcribir todos los objetivos, con sus correspondientes indicadores, metas y responsables en un Cuadro de Mando Integral que quede disponible para toda la organización y puedan consultarlo en cualquier momento. De esta forma se estaría cumpliendo con el objetivo de facilitarles la conversación del tema estratégico a futuro.

1.7. HIPÓTESIS DEL PROYECTO

El diseñar una planificación estratégica para Nevados de Chillán contribuye a mejorar el negocio y alinear los objetivos de cada área al logro de la misión.

1.8. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información de las fuentes primarias se utilizarán las siguientes técnicas:

1.8.1. OBSERVACIÓN

Consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, el propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, donde se hace y porque se hace.

1.8.2. ENTREVISTA

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través, de preguntas que propone el analista. Dentro de una organización, la entrevista es una técnica más significativa y productiva que dispone el analista para recabar datos.

1.8.3. ENCUESTA

La encuesta tiene por objetivo obtener información estadística definida. Para el proyecto se tomará una muestra de los clientes que visitan Nevados Chillán.

CAPÍTULO 2

MARCO TEORICO

2.1. CONCEPTOS INICIALES

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos.

Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977).

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980).

También debe reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de Estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, Andrews, K. 1965 y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, Ansoff, I. 1965, identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa.

Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial, Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha de finido. Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la Estrategia de una empresa.

En este mismo sentido se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la Administración Estratégica. Así lo plantean diferentes autores y son conceptos que pueden ser considerados y calificados como relativamente nuevos, si se toma en cuenta que su aplicación se inicia prácticamente en la década de 1970, y luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960 (Drucker, P, 1980); ellos fueron : el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente.

Se van originando así una serie de turbulencias, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, caso de las empresas asiáticas por ejemplo; provocándose en el mundo un incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros. Además ocurrió en ese período la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose a esta situación un marcado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la

economía mundial. Así, el enfoque de la Administración Estratégica en una primera etapa, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con él las pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban.

En este mismo orden de cosas, diversos autores diferencian la evolución de la Administración Estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., 1992). Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

Sobre lo anterior, debe hacerse presente, que las áreas descritas no pueden ser comprendidas como si tuvieran existencias absolutamente separadas, sino por el contrario, debe entenderse que esta división tiene como objetivo el diferenciar componentes que están contenidos en un mismo evento y que afectan, finalmente, de distinta manera a una organización. Sin lugar a dudas, cuando se termina analizando una problemática desde un punto de vista de la Estrategia de una empresa, estos conceptos terminan confluyendo en la misma perspectiva de análisis.

Se cita también como un hito en los inicios formales del surgimiento de la aplicación de conceptos de la Administración Estratégica, dentro de la administración de empresas tradicional, al estudio de planes curriculares de Escuelas de Negocios, propiciado por la Fundación Ford, durante la década de 1950 y donde, dentro de sus

conclusiones se propuso un curso que se denominó “Política Empresarial”, que más adelante derivó en un curso de “Administración Estratégica“ (Leontiades, M. 1982).

Por otra parte, también se plantea que el concepto de Administración Estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo, S., Peter, P., 1996). En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha de finido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

2.2. EVOLUCIÓN Y METODOLOGÍAS

La aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, luego de su fase introductoria en la Administración de Empresas, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Lo anterior no resulta diferente, en forma sustancial, de lo aplicado por la Administración desde sus inicios, como disciplina científica, sino más bien se sistematizan procesos y fases, como para definir un balance entre lo que pretende obtener una empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, de acuerdo con los escenarios donde se realizará la acción empresarial.

Si se debe resaltar, en este orden de cosas, que el concepto de Estrategia en esta fase, adquiere una característica propia, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo éstos más dinámicos productos de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento, (Day, G. y Reibstein, D. 1997), conjuntamente con los movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado. Se comprenden así las conductas de empresas competidoras, que deben ser incluidas en el análisis de la estrategia definida.

Se tornó crucial analizar en profundidad el escenario donde se competiría y a las empresas que constituían competencia directa, de manera que todas las variables examinadas dieran la dirección de las acciones necesarias que deberían tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la Estrategia, sin dejar de considerar el tema de las restricciones o regulaciones que se enfrentarían, como variables no discrecionales (Bailey, E. 1997). Como se aprecia, se pone mucha atención sobre un mercado de comportamiento menos predecible y en que ninguna empresa tiene asegurada una determinada cobertura, sino que se debe competir no sólo para obtener una mayor participación de mercado, sino a la vez para asegurar el mantener la actual participación mediante una adaptación rápida a los cambios que se presentan.

En esta parte de la evolución del proceso de Administración Estratégica, o de Dirección Estratégica, adquiere aplicación sistematizada, en la formulación de la Estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, y en cuanto a las capacidades internas, fortalezas debilidades, de manera que se pueda formular una Estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha de finido la empresa. (Mintzberg, H., Brian, J. 1991). En relación a este punto se puede decir que muchas veces se confunde el ámbito de la Dirección Estratégica, al entenderse que este proceso empezará y terminará en este esquema, sin entrar en la planificación ni en el análisis de la implementación de la estrategia.

En la Administración Estratégica o Dirección Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro de éstos está la definición de Visión y Misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se compenetre inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer énfasis en los conceptos de Visión y Misión.

Respecto del tema de Objetivos, los énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica están dados en la constitución de un verdadero Sistema de Objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc. Debe dejarse establecido que tanto bajo los conceptos de Administración General o del enfoque tradicional, como en el de Dirección Estratégica, el tema de los Objetivos ha sido un tema central donde se pone mucha

atención en su definición, comunicación, y claridad, par a toda la organización, siendo ésto una diferencia de forma (Carl os, C. 1995).

El análisis del Medio Externo ha sido una de las fases en que el enfoque de Administración Estratégica ha puesto más atención, por la relevancia de la información y para complementar el estudio de las estrategias posibles y su posterior definición. Se obtiene así un análisis que entrega antecedentes que permiten comprender el impacto de determinadas variables en los resultados esperados de las empresas. La atención, como se puede apreciar, recae en obtener información proveniente del medio externo que dilucida la importancia de una serie de variables y su incidencia en la eficiencia económica que se pretende alcanzar. (Buzzell, R.1987).

En particular, este autor presenta una investigación cuyas conclusiones son una cita recurrente y se constituyen en una herramienta de consulta obligada, especialmente para empresas de cierta magnitud, al momento de formular su Estrategia, dado que es un estudio que entrega respuestas sobre los principales factores que terminan haciendo atractivo un mercado y como ellos influyen e interactúan, en último término, sobre la rentabilidad de la inversión realizada por una organización, es decir, como cada una de determinadas variables seleccionadas influyen en los resultados obtenidos por una empresa, en relación al conjunto de inversiones que se han hecho en un negocio. Desde allí, en el estudio del medio ambiente competitivo, a la hora de formular la Estrategia, se aprecia sobre qué aspectos es imprescindible que se planifique y que la empresa actúe para obtener los resultados y metas de finidas, y a la vez identificar aquellos aspectos que si bien están presentes en el medio competitivo, no tienen características significativas a la hora de tomar las principales decisiones sobre la Estrategia de una Empresa.

Otra categoría que tiene especial relevancia y dedicación en el enfoque de Estrategia, lo constituye lo relacionado con la estructura de la organización y su relación existente con la Estrategia. A principios del estudio de la Dirección Estratégica se trataba de aclararla relación entre estos dos conceptos, existiendo una especie de

dilema en cuanto a si la Estrategia era función o dependía de la estructura, o era esta última la que se constituía en una verdadera variable independiente. Esta situación, sin embargo, debe quedar absolutamente esclarecida, al formular e implementar la Estrategia que se haya de finido (Dess., G. y Lumpkin, G., 2003). Si bien investigaciones en el área de la Administración Estratégica ayudaron a dilucidar esta controversia, se estimó que existe una relación absolutamente directa entre la Estrategia y la estructura de una empresa, dado que la definición de una debe llevarlo a la práctica la otra y de allí que su interrelación sea total. Se debe entender que no existe mejor estructura que aquella que ayuda a garantizar el éxito de una Estrategia.

Fue en los comienzos de la década de los años 1960, que prácticamente se definió este tema de la relación entre Estrategia y estructura y luego de varios estudios, se concluye que la estructura depende de la Estrategia (Chandler, A. 1962), en el sentido que la Estrategia de una empresa no podrá tener éxito si no se cuenta con la estructura adecuada, considerando en ésta todos los recursos y capacidades de la organización necesarios para obtener los objetivos preestablecidos.

Sin embargo, se deben tener presente algunos aspectos sobre lo anterior, como por ejemplo, quede finida una estructura, ésta puede variar en función de los cambios ocurridos en la Estrategia, a medida que se reformula ésta o porque se hace necesario modificarla, si las condiciones y el medio en que se llevará a cabo así lo demandan. De esta manera, cuando la empresa entra en un proceso de expansión o se diversifica, por ejemplo, ya sea en forma concéntrica o no, o entra en nuevos negocios, cambia o suprime algunos, entonces deberá, en cada caso, analizar cuál es la estructura más apropiada para aquellos fines.

Lo anterior pone en discusión el grado de flexibilidad de la estructura, dado que ésta deberá tener la posibilidad de adecuarse a las nuevas circunstancias que puede demandar la Estrategia, situación que requerirá cambios y adaptación, lo cual no siempre se logra a partir de una estructura base, debiendo en ese caso potenciarse la estructura para que pueda cumplir con el rol asignado, en el logro de los objetivos

estratégicos. También debe tenerse presente que en determinadas circunstancias, por inflexibilidades de distinta índole, hasta legales o por falta de los recursos apropiados, no se puede disponer de la estructura “ideal”, y debe transarse en determinados aspectos, para que puedan complementarse una determinada Estrategia con la mejor estructura disponible.

En otro orden de cosas, debe destacarse, en el desarrollo de los conceptos relativos a la Administración Estratégica, situaciones que se originan cuando la empresa inicia un proceso de crecimiento. Allí se introducen diversas categorías que están relacionadas con posibles procesos de expansión que realiza una empresa. De esta forma surge el concepto de “Estrategia Corporativa”, que se orienta a identificar la Estrategia General de una empresa que participa en varios negocios a la vez, y cuya misión es posicionar y desarrollar una idea de negocios que identifique a toda la empresa. Este concepto en la práctica se ha desvirtuado en parte, cuando se hace mención a la Estrategia Corporativa de una organización, para identificar y señalar cual es el sentido de la Estrategia de una empresa, incluso si desarrolla sólo un negocio o se trata de una empresa más bien pequeña o mediana , en términos relativos (Thompson, A., Strickland, A., 2000). También esta denominación está más en línea con la forma societaria que ha tomado una empresa para constituirse legalmente. Sin embargo, es un término bastante extendido y utilizado para señalar las principales características de la Estrategia de una empresa en forma general.

En este mismo sentido se desarrollaron otros conceptos aplicables a las empresas que se diversifican o llevan a cabo varios negocios en un mismo período de tiempo, identificándose el concepto de Estrategia de Negocio, para dar a conocer la formulación de una estrategia para un determinado negocio en particular, de manera que se pudiera definir una Estrategia específica, por cada unidad de negocios distinta que existiera en una empresa. Así se definirán los objetivos claves comprendidos en la Estrategia Corporativa para todas las Unidades de Negocios que existieran en la empresa.

En esta misma línea, surgieron los conceptos de Estrategias Funcionales que se concentran en mostrar las estrategias que se deberían poner en práctica, según la estructura determinada, para apoyar a cada una de las Estrategias de Negocios de una empresa, debiendo existir tantas Estrategias Funcionales, como funciones centrales o principales se realicen en cada proceso de negocios en que participa una empresa. Luego se pueden identificar también y siguiendo la estructura definida, los planes operativos implementados. La verdad es que estos conceptos tienen la bondad de clarificar las distintas categorías y niveles de agregación de las diferentes áreas en las cuales se formula y presenta una Estrategia, y lo anterior se transforma en una contribución importante, porque permite comprender las relaciones y conexiones existentes en la Administración Estratégica.

2.3. HITOS Y MODELOS

En este apartado se presentarán conceptos y modelos que han surgido y se han posicionado como partes relevantes, en el desarrollo y en la aplicación de la Administración Estratégica.

En primer lugar se hará mención de los conceptos de “Estrategias Genéricas” que algunos autores propusieron encontrando amplia aceptación, se identificaron como partes del proceso de formulación de una determinada Estrategia. Una primera presentación y clasificación referente a Estrategias Genéricas (Ansoff, I., 1965) hacía referencia a las Estrategias de: Penetración de mercados; Desarrollo de producto; Desarrollo de mercados y Diversificación.

Estos conceptos si bien constituyeron un importante aporte de la Estrategia, no terminaron de ser ampliamente aplicados, lo que se puede explicar por haber sido presentados en una etapa aún primaria de esta disciplina. Fue uno de los principales autores, M. Porter, quien propuso un nuevo conjunto de Estrategias Genéricas, el cual hasta el presente, ha contado con amplia aceptación en la Administración Estratégica y que se orientan a lograr una clara identificación del negocio, a la forma como una empresa plantea sus actividades y a su manera central de competir en un sector industrial, (Porter, M. 1980). Este autor identifica tres Estrategias Genéricas, que basándose en sus diferentes características las denomina: Liderazgo en costos, Diferenciación, y Focalización.

Estas estrategias se ponen en práctica según sean las características de las formas como una empresa ha definido competir, y a partir de la posibilidad de poder construir y poner en práctica sus ventajas competitivas. Cada una de estas estrategias particulares puede ser realizada, dependiendo de la forma en que puede expresar esta ventaja en su Estrategia final. El Liderazgo en Costos dependerá de la tecnología, de los procesos productivos, de los niveles de la escala de producción y de la productividad, mientras que la Diferenciación podrá estar centrada en la variable

imagen, calidad, precio o diseño de un producto (Dobbs, 2003). Por su parte la Focalización tiene que ver con la posibilidad de dirigir la oferta de un producto o servicio a un segmento determinado del mercado.

El aporte de M. Porter ha sido sustantivo dentro de la disciplina de la Administración Estratégica y son varios los conceptos y modelos importantes de los cuales es autor, éstos han permitido contar no sólo con nuevas teorías en el proceso de Dirección Estratégica, sino también con herramientas y técnicas aplicables en el estudio de la definición y formulación de la Estrategia, dadas determinadas circunstancias que enfrenta una organización. Otro importante aporte de este autor lo constituye el concepto de Ventaja Competitiva (Porter, M. 1990) que se ha transformado en un tema absolutamente imprescindible en cualquier análisis sobre Estrategia Empresarial. Así, al momento de ver las diferentes opciones que se consideran, al estudiar y planificar la instauración de una Estrategia, se debe empezar por identificar las verdaderas Ventajas Competitivas en que se sustentará la Estrategia con la cual competirá una empresa.

Junto a lo anterior y relacionado con ello, debe citarse otro aporte de gran importancia en el análisis estratégico de una situación de negocios, como es el concepto de “Cadena de Valor”, técnica que posibilita la realización de un análisis consistente en la identificación y desagregación de las diferentes actividades y procesos en que se divide la operación de una empresa, instaurándose los términos de operaciones de logística por una parte y por otra, las operaciones en que es posible desagregar las actividades relativas a un proceso productivo propiamente tal de la elaboración de un producto o servicio, y a las actividades ligadas directamente a la distribución y servicios adicionales a los clientes, en último término. Hoy esta materia recibe mucha atención, constituyéndose en un modelo para estudiar las diferentes formas en que la empresa puede introducir modificaciones en sus múltiples actividades, con el objetivo de descubrir las nuevas formas posibles de agregar valor a su producción y de paso construir sobre esta base, sólidas ventajas competitivas sustentables en el tiempo, permitiéndole a la empresa competir con mayor éxito en su mercado objetivo.

Este autor ha propuesto también un modelo importante para la Administración Estratégica y que debe destacarse. Es el modelo de "Las Fuerzas Competitivas", que se constituyen en una manera didáctica de entender y comprender, como en un sector industrial determinado operan fuerzas competitivas diferenciadas las cuales cumplen un rol definido, siendo necesario considerar la forma de examinarlas exhaustivamente, a la hora de estudiar las diferentes decisiones respecto de las opciones estratégicas de una organización, permitiendo de esta manera identificar los diferentes flancos que deben estar bajo control y así tener posibilidades de implantar una Estrategia de éxito. No tomar en cuenta algún elemento de estas fuerzas, se constituiría en una omisión insalvable, que por este solo hecho puede hacer inviable la aplicación de una Estrategia. A pesar de la importancia de este concepto, han existido reparos referidos a que no en todos los sectores industriales se pueden identificar aquellas fuerzas, sustituyéndose éstas por otros factores, propios de sectores de diferentes naturalezas, en cuanto al producto o servicio con el que una empresa compite en un determinado mercado.

Por otra parte también deben citarse diferentes modelos y técnicas que se han empleado en forma sistemática para estudiar las distintas opciones estratégicas, sobre las cuales deberá decidir el equipo directivo de una organización. Una de las más utilizadas tiene que ver con la aplicación de Matrices (Fr ed. R. D. 2003), método gráfico que reproduce y ordena información básica respecto del entorno, o de factores internos-externos según el perfil de una Estrategia en aplicación, ligando información cualitativa y cuantitativa, de manera que permita visualizar la posición relativa que detenta la empresa y las diferencias o distancias que se deben recorrer, como para cumplir con los objetivos que deberían fijarse para alcanzar una situación superior o más expectante en el futuro. Una metodología de esta naturaleza, si bien es muy útil para examinar diferentes variables que posibiliten llegar a la formulación definitiva de una Estrategia, no sustituye ni hace más simple el difícil y delicado proceso del equipo directivo de llegar a decidir por una determinada Estrategia.

Dentro de las matrices, cuyo objetivo es aportar e identificar con claridad la posición competitiva de una empresa que participa en el mercado con un conjunto de productos o servicios, está la matriz del “Boston Consulting Group”, que ha sido concebida para analizar opciones estratégicas, destinadas a tener como objetivo una Cartera de Negocios equilibrada. Analiza dos variables fundamentales, participación de mercado y crecimiento, y estudia la forma de contar con la producción de un flujo de recursos financieros suficientes, que permita garantizar el éxito de la Estrategia de finida, por medio de la elección de una determinada Cartera de Negocios (Dess, G. y Lumpkin, G. 2003). De allí surgen una serie de acciones y decisiones en la organización, cuya meta es crear sinergias positivas entre las Unidades de Negocios que realizan las actividades operativas de la empresa. En particular esta técnica es utilizada por corporaciones que cuentan con varias Unidades de Negocios compitiendo en diferentes mercados.

La aplicación de la técnica de Matrices, ha sido ampliamente aceptada, en especial por ser un método muy didáctico, que permite ir por etapas pasando de la presentación de matrices, cuyo objetivo es mostrar información de forma gráfica sobre factores pertenecientes tanto a fortalezas-debilidades, como a factores externos de oportunidades-amenazas, para luego de cruzar estas variables en la construcción de un perfil competitivo, tener la base para examinar las opciones reales que puede tener la organización en un mercado determinado. Allí deberá evaluarse la información existente con las opciones estratégicas posibles de tomar, dentro de todo el universo de caminos a seguir, y que conduzcan a las metas deseadas por la organización.

Por otra parte, en la última década ha surgido con fuerza una orientación del análisis de la Estrategia, centrando su visión en torno a las capacidades que tiene una empresa, a la naturaleza de los recursos de los cuales dispone, para ver la posibilidad de plasmarlos en una Estrategia, de manera que estos recursos le permitan no sólo aplicar una ventaja competitiva a su favor, sino también ver el potencial que la empresa posee, como para poder crear nuevas ventajas competitivas que le permitan en el futuro seguir compitiendo con éxito, (Peteraf, M.1993). De esta manera el verdadero

centro de atención se concentra en la competitividad futura. Cuando una empresa es capaz entonces, de hacer uso de una ventaja competitiva en la definición de su Estrategia, significa en último término que cuenta con un conjunto de recursos productivos realmente diferenciados, los cuales posibilitan construir una Estrategia sobre recursos “exclusivos” o capacidades distintivas, (Ghenawat; P . 2000), respecto de competidores. Estos recursos se transforman en la base de origen de la configuración de capacidades reales de la organización para construir su Estrategia competitiva. Por lo tanto, el proceso de transformación de ellos, junto a las capacidades que se pueden adecuar a situaciones que comprenden nuevas formas de competir, le da a este conjunto de recursos el carácter de flexibles y dinámicos, lo cual permite adaptarse a distintas situaciones en mercados cambiantes. Estas características son las que pueden dar como resultados la construcción de verdaderas ventajas competitivas, es decir, el énfasis que la dirección de una empresa propondrá en el presente, será contar con capacidades y medios susceptibles de proveer constantemente, bases de ventajas competitivas sostenibles, e integrarlas en la Estrategia que formula una empresa, (Collis, D., Montgomery, C. 1995). Se aprecia, de esta forma, un cambio marcado por el énfasis hacia lo que son las capacidades de construir ventajas competitivas sustentables, sobre la base de recursos que cuentan con determinadas características deseables para mantener dichas ventajas.

2.4. ACTUALMENTE

Son variados los aspectos en los cuales la Dirección Estratégica ha centrado su atención en los últimos años, que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones. Sin lugar a dudas el eje central del estudio de la Administración Estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización. Se constituye esto en un verdadero desafío para la Administración Estratégica ante la necesidad de poder sintetizar éstos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una Estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

La dirección que de esta forma demarca la Administración Estratégica, se reorienta en muchos temas que pueden analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, el equipo directivo, para decidir con probabilidades altas de éxito en la Estrategia elegida, debe considerar efectos entrecruzados por distintos factores dependientes de estrategias formuladas por empresas competidoras, (Morris, D. 2005), agregando complejidades que deben tomarse en consideración para controlar los efectos que surgen de la dinámica competitiva de un sector industrial determinado, a la hora de definir la Estrategia de su empresa.

De esta manera, el estudio de la formulación de una Estrategia de negocios, se plantea como la búsqueda de soluciones modeladas, que se aplican cuando se presentan reales oportunidades en el mercado, frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas (Morris, D. 2005). La idea anterior sugiere, que una organización debe estar preparada con un conjunto de opciones de respuestas oportunas a las exigencias que le requerirán, sobre base de tiempos cada vez más

breves para responder, poniendo condiciones que la empresa debería cumplir, si ha desarrollado previamente un conjunto de recursos y capacidades que responden en forma dinámica a las exigencias del medio.

Conjuntamente con el desarrollo de tecnologías, también han surgido nuevas formas de organización para hacer frente a las oportunidades de negocios, a las cuales puede aspirar una empresa, y donde pueden presentarse distintas formas de integración, mediante asociaciones, “joint venture”, alianzas estratégicas, etc. Éstas requieren replantear la Estrategia de una empresa cuando participa en dichas alianzas, para explotar oportunidades de negocios en forma conjunta. En la actualidad también ocurren nuevas situaciones en estos procesos. Así pueden enfrentarse procesos evolutivos, que conllevan movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar en forma crítica su cadena de valor, para ver en que parte de ella es aún posible lograr ventajas de especialización, por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocándose de esta manera, cambios en una industria determinada y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad (Jagobides, M. 2005).

Por otra parte, en los últimos años se ha hecho presente un especial interés, en el análisis de las capacidades y recursos con que cuenta una empresa, para analizar su futura Estrategia y, por lo tanto, la forma como una empresa adquiere, incluye y maneja el tema del capital intelectual, dentro del enfoque de Dirección Estratégica, constituyéndose esta materia en toda un área de desarrollo prácticamente por sí sola (Subramanian, M. y Yount M. 2005). Es así como al empezar a analizar opciones estratégicas, sólo serán viables aquellas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la empresa.

De igual manera, un área que se ha reincorporado con renovados impulsos, ha sido la relacionada con la importancia que se le ha dedicado a los conceptos de la moral, el comportamiento ético y la filosofía, a la hora de ver los valores fundacionales sobre los que se erigirá la Estrategia de una empresa. Así las normas éticas deben realizarse en todo lo relacionado con la toma de decisiones del equipo dirigente y en

particular dentro de determinadas áreas funcionales, como la parte financiera, por ejemplo (Robertson, Cr. y Crittenden, W. 2003).

También en la actualidad, se ha ido incorporando y seguido con mucha atención, el estudio del tema de la Estrategia de las empresas que deben competir, no solo internacionalmente, sino en un mundo cada vez más globalizado, donde la Estrategia adquiere características distintivas en determinados aspectos, según culturas, normas y costumbres, manteniendo si una visión de macro-estrategia, para toda una Corporación, respecto de todas las áreas geográficas donde se compite. Ligado a este orden de cosas, también se une todo el avance que se ha producido en las tecnologías de información y comunicación, (T.I.C.), que han conformado un conjunto de herramientas, como son los aspectos ligados a internet e intranet, que se constituyen en opciones cuya contribución se relaciona con lo que se puede denominar “ciberestrategia“ (Bickerto, P., 2000). Se encuentran comprendidos dentro de este concepto, técnicas de análisis de complementación y de evaluación, para estudiar el potencial del conjunto de acciones posibles para fortalecer la Estrategia, de manera que las opciones que le permiten aplicar las T.I.C., difícilmente una empresa podría obviar.

En la actualidad, en relación con una Estrategia dinámica, es motivo de estudio la forma como se mantiene a distancia a los principales competidores, por medio de la formulación de una Estrategia con énfasis en la creación de valor, en las variaciones de procesos o mediante la innovación, buscando definiciones en lo relativo a la construcción de barreras ligadas al conocimiento, y por otro lado, en lograr conformar asociaciones y redes con otras organizaciones, de manera que por medio de las sinergias surgidas, éstas puedan ser utilizadas a favor de la empresa (Chan Kim,W. y Mauborgne, R. 2005). El objetivo principal será, de todas formas, mantener controlada a la competencia por medio de estas distintas opciones inteligentes.

El desarrollo de la disciplina de la Administración Estratégica, en casi 50 años, ha tenido etapas bien demarcadas y donde, por las distintas circunstancias y cambios del medio, ha hecho que dentro de la evolución se presenten etapas bien caracterizadas.

Se empezó con una definición de conceptos tomados de la Administración General, para luego orientarse directamente al medio en que se desempeña, permaneciendo y creciendo en el tiempo. Sigue de esta manera a las organizaciones empresariales, señalándoles el camino elegido en su caso. En esta misma línea, la Administración Estratégica ha tenido que profundizar sus análisis, dado que debe proponer y seleccionar estrategias válidas para competir con éxito en un determinado sector industrial. Han surgido, de esta forma, etapas bien marcadas en esta evolución, como también distintas metodologías y modelos que permiten considerar todas las variables y factores que la Dirección Estratégica de una organización debe emplear, para decidir eficientemente. En el presente se desarrolla la disciplina de la Administración Estratégica sobre conceptos “pivots”, como son el estudio de los factores y variables flexibles y dinámicas de procesos, los cuales deben traducirse en ventajas competitivas sustentables, enfocadas principalmente en sistemas de información, en capital humano inteligente, y en la innovación permanente.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará el modelo de planificación estratégica obtenido del libro de DAVID, FRED R., Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008 ISBN: 978-970-26-1189-9 Área: Administración y economía el cual se resume de la siguiente manera:

En lo que se refiere al principio sistémico, este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres (3) fases que lo componen:

- Formulación de la estrategia,
- Implantación de la estrategia,
- Evaluación de la estrategia.

Establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del

nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios.

El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones. El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan.

La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado. Al analizar el modelo desde el punto de vista del principio de autonomía/dependencia, se observa que especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, la cual se hace evidente en la fase de formulación de la estrategia, donde se analizan los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades amenazas que plantea el entorno, como agente impulsor para la definición o revisión de la visión, misión, estrategias y objetivos a largo plazo.

La planificación a través de la exploración de los futuros probable, posible y deseable, es el elemento que caracteriza al principio de estrategia situacional.

El modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos. Se observa la presencia de la exploración de los futuros posible (cuando existen los medios disponibles para que suceda) y deseable. Sin embargo el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable (basamento histórico para creer que sucederá) como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia. Por otro

lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias.

El modelo analizado plantea que la dirección estratégica es dinámica. Se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno como nuevos a tractores que liberen a la misma de períodos largos en condición de equilibrio, ya que esto situaría a la empresa en un nivel máximo de riesgo, haciéndola menos sensible a los cambios del entorno, y, en consecuencia, cumple con el principio caórdico.

CAPÍTULO 3

SITUACIÓN ACTUAL

3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

Presidente del Directorio	:	Sr. Guillermo Ruiz Perez.
Vicepresidente	:	Sr. Giorgio Benucci Torrealba.
Rut Empresa	:	76.009.713-6
Nombre Fantasía	:	Nevados de Chillan.
Gerente General	:	Sr. Manuel Dinamarca Pina.
Gerente División Hoteles	:	Sra. Pamela Moraga Villegas.
Gerente Comercial	:	Sr. Rodrigo Medina Paredes.
Administrador Valle Hermoso	:	Sr. Jorge Becerra Munoz.
Administrador Cafeterías	:	Sr. Elson Palacios Perez.
Jefe Administración y Finanzas	:	Sr. Ruben Cardenas Riquelme.
Dirección Casa Matriz	:	Km 85 Camino a Nevados de Chillan, comuna de Pinto.
Dirección Sucursal	:	Panamericana Norte Callejón Juan Abarca N°6, comuna Chillan.
Giro	:	Administración de Complejos Turísticos.
Casilla de Correo	:	Casilla 127 de Correos de Chile, Chillan.
Telefono	:	42-2206100
Email Contacto	:	operadora@nevadosdechillan.com
Pagina Web	:	www.nevadosdechillan.com

3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

- Aprovechar el posicionamiento en el mercado para penetrar nuevos canales de ventas e introducir nuevos servicios y de mejor calidad dentro del Centro de Ski y actividades de otras temporadas.
- Promover a Nevados de Chillan en un centro de primer orden en materia de prestación de servicios en el mundo de los negocios, para ser reconocido como el resort de montaña más grande e importante de Sudamérica.
- Incentivar la imagen de Nevados de Chillan a nivel nacional a fin de crear una identidad adecuada para la inversión turística regional.
- Efectuar seguimiento de las necesidades de los clientes que ya hayan visitado el centro investigando como se entregó el servicio, si fue eficaz y eficiente.
- Contar con personal calificado, para el óptimo desarrollo de las actividades de la Empresa.

3.3. VALORES

Los valores que rigen en Nevados de Chillán se encuentran consignados en su Código de Ética, el cual define el carácter ético de la entidad y establece las declaraciones explícitas sobre las conductas de sus trabajadores, y se desarrolla a través de los siguientes acuerdos y compromisos:

- Responsabilidad: En Nevados de Chillan contribuimos y participamos en los logros de los objetivos de la Empresa, asumiendo las consecuencias de las decisiones tomadas. Nos hemos comprometido con la excelencia tanto a nivel individual como organizacional.
- Respeto: En nuestra Empresa el respeto por nuestro capital humano, clientes y sociedad son fundamentales para crear un clima laboral de armonía y crear compromiso con nuestro entorno.

- Trabajo en equipo: Somos una organización que se destaca por su trabajo en equipo debido a nuestra alta capacidad de respuesta, nos hemos comprometido a dar soluciones rápidas y efectivas que nos lleven a un mejoramiento continuo en la entrega de nuestros servicios, comprometidos con un mismo objetivo.
- Calidad de servicio: Estamos capacitados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas, ofreciendo un servicio de calidad. Comprometiendo a todo nuestro capital humano en el cumplimiento y desarrollo de cada una de estas actividades.
- Ética: Nos caracterizamos por tener una conducta digna y honorable, cumpliendo con cada una de las Leyes y Normas exigidas por el Estado en cada uno de los rubros en los que nos desempeñamos.
- Competitividad: Como organización buscamos día a día ser más productivos, eficientes y eficaces con el objetivo de que nuestros clientes se sientan satisfechos con nuestro servicio en cada una de nuestras actividades y con ello posicionarnos como Empresa Líder a nivel Latinoamericano.

3.4. POLÍTICAS:

- Mantener una actitud de colaboración con todas las partes interesadas mediante una comunicación abierta y transparente.
- Utilizar racionalmente los recursos financieros, naturales y tecnológicos en el desarrollo de todas nuestras actividades y/o servicios.
- La protección de todos los trabajadores de nuestra Empresa, cumpliendo con las disposiciones legales, de seguridad y salud en el trabajo.
- Promover la participación y capacitación de nuestros trabajadores y la línea de manda, como un medio para su efectivo involucrado en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y disminuir permanentemente los indicadores de accidentabilidad.

- Mejorar continuamente las condiciones, ambiente de trabajo y el desempeño de seguridad y salud en el trabajo, mediante la revisión del cumplimiento de los planes y programas para disponer de las acciones en pro de mejoras y correcciones con el propósito de cumplir esta política.
- La gerencia general de Nevados de Chillan se compromete a entregar los recursos necesarios para implementar esta política y asegurar su comprensión y aplicación.

3.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Consortio Chillán Uno S.A. ofrece una amplia gama de servicios, entre los que se encuentran:

- Hotel Alto Nevados: Cabe destacar que al interior de este se entregan varios servicios adicionales como: spa, restaurantes, bar, comedor, servicio de alimentos y bebidas, salón de eventos sociales, servicios de lavandería, guardería infantil y gimnasio, entre otros similares.
- Centro Termal (Piscinas Termales): Este centro cuenta con varias piscinas termales distribuidas en lugares diferentes, 4 piscinas en Parque de Agua y 2 piscinas en el sector de Valle Hermoso, todas las piscinas termales totalmente naturales cada una de ellas con distinta temperatura que hacen del complejo un lugar único, sus aguas son traídas directamente de la montaña sin pasar por ningún filtro.
- Cafeterías: Desde el sector de estacionamientos los clientes tendrán acceso a la cafetería Tata, Otto y Tío Willy mientras que en el Pillan del Pillín ubicado a 2.200 metros. de altura podrán hacer un alto en su descenso por la montaña; Son cuatro lugares donde podrán descansar, pasar un gran momento y disfrutar de la carta de las cafeterías.
- Cabalgatas: Es disfrutar de los paisajes, colores y sonidos que la Cordillera de los Andes puede entregar.

- **Bike Park:** Es una instalación específica para la práctica de la bicicleta de montaña, Nevados de Chillan cuenta con el Bike Park más importante del país y ha sido sede de las competencias más importantes tanto a nivel nacional como internacional.
- **Camping y Picnic:** En medio del Centro a un costado de las piscinas Termales, se encuentra el sector de camping, consta de 39 sitios completamente equipados para las familias que gustan de las actividades outdoors. La zona de picnic está ubicada en medio de los bosques milenarios propios de la montaña para compartir un asado o comida al aire libre y en familia.
- **Canyonning:** Actividad cuyo fin es el descenso, aunque puede incorporar el ascenso, de canones, cascadas y cursos de agua, de diverso nivel de dificultad y compromiso, mediante el uso de técnicas de escalada, tales como; rapel, cruces con cuerdas, anclajes y aseguramiento.
- **Canopy:** Actividad a realizarse en el sector de valle hermoso consta de circuitos cuyo fin es desplazarse sobre y entre las copas de los árboles o plataformas intermedias, empleando poleas, arneses y un sistema de control (velocidad y control del cuerpo), sobre un cable, sujeto entre puntos fijos.
- **Excursionismo o Trekking:** Actividad cuyo fin es recorrer o visitar en terreno de condiciones meteorológicas o geográficas diversas.
- **Escalada en Roca:** Esta actividad se realiza en el sector la virgen de Nevados, el fin es la ascensión de bloques y/o paredes de roca de cualquier altura, nivel de dificultad y compromiso.
- **Senderismo o Hiking:** Actividad cuyo fin es caminar o visitar una zona determinada, utilizando un sendero de condiciones variadas, sin pernoctar.
- **Hidrogimnasia:** Es una técnica de gimnasia, considerada aeróbica por el elevado consumo de oxígeno que precisa.
- **Pistas de Ski:** Este es uno de los servicios más fuertes en temporada de invierno para Nevados de Chillán, ya que una vez que el cliente obtiene su ticket puede acceder a las pistas que se encuentran con la mejor nieve.

- CatSkiing: Es una cabina completamente cerrada y capaz de transportar a 8 personas a cualquier locación de la montaña, el CatSkiing te entrega mayor seguridad y confort a la hora de salir a la montaña.
- Rental: Nevados de Chillán cuenta con todo el equipamiento que necesitan los clientes para pasar días completos esquiando. Cuentan con más de 1.000 equipos de ski y snowboard, todos de última generación.
- Trineos de Nieve: Actividad de entretenimiento para disfrutar en familia, y no se necesita ningún conocimiento previo.
- Escuela de Ski y Snowboard: Se caracteriza por tener una plantilla de 40 profesores profesionales y amantes de la montaña, quienes provienen de distintos lugares del mundo y han sido certificados por organismos internacionales y/o nacionales en sus respectivos países o en el extranjero; los servicios que se entregan en la escuela son:
 - Clases privadas en todos los niveles para Niños y Adultos, en las modalidades de Ski y Snowboard.
 - Clases colectivas (combinado “Plaza Otto”).
 - Escuela infantil de 4 a 10 años.
 - Guías para fuera de pista.
 - Ascensiones al volcán con un guía instructor.
- Bajada de Antorchas: Los sábados en la noche los instructores de escuela de ski hacen una gran presentación de bajada de antorchas desde la Cafetería Pillín del Pillan. Hay lugares ideales para poder apreciarla, como la gran terraza de Cafetería Tío Willy.
- Estacionamiento: El centro de ski cuenta con dos plazas de estacionamiento, las cuales le brinda al cliente seguridad y confianza.
- Andariveles: Nevados Ofrece 29 pistas en excelentes condiciones y 11 medios de elevación. El 30% de la superficie esta acondicionada para principiantes, el 40%, para nivel intermedio y el 30% restante, solo para expertos.

3.6. FACTORES CRITICOS DE EXITO

Los factores críticos de éxito son:

- **Calidad de Servicio:** Estamos comprometidos a mejorar las ofertas y calidad de servicios turísticos cumpliendo con cada uno de los estándares establecidos por la propia industria.
- **Continuidad:** Este factor implica la permanencia y proyección de la Empresa en el mercado, no debiendo interrumpir sus actividades, sino por el contrario deberá seguir operando de forma continua.
- **Condiciones Climáticas:** La temporada de invierno depende 100% de este factor debido al rubro en el que estamos insertos.
- **Comodidad:** Nuestro principal objetivo es lograr que todos nuestros clientes se sientan satisfechos con nuestros servicios tanto a nivel hotelero como turístico.

3.7. FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas de Nevados de Chillan son:

- **Tener la Concesión de desarrollo y explotación del predio “Termas de Chillan”,** adjudicada por 30 años: Mediante la propuesta publica que realizo la Municipalidad de Chillan, Nevados de Chillan obtuvo la licitación de los activos municipales ubicados en el predio termal.
- **Aguas termales provenientes directamente de la fuente:** Nevados de Chillan cuenta con aguas termales totalmente naturales, sus aguas son traídas directamente de la montaña sin pasar por ningún filtro entregando al visitante todos los minerales propio de la naturaleza, lo que permite que sus aguas sean consideradas como fuente curativa para muchas enfermedades del hombre.

- La pista más larga de Sudamérica: En temporada de invierno esta es la principal atracción para los esquiadores nacionales e internacionales, ya que la pista llamada las “Tres Marías” posee 13.5 kilómetros de largo.
- El Bike Park mas importante del país: Se ha transformado en el principal lugar para la práctica del mountainbike en Chile, abarcando todas las modalidades de esta disciplina. Ha sido sede de los mas importantes certámenes a nivel nacional e internacional, culminando el año 2014 con la primera edición del Enduro World Series.

El año 2013 Nevados de Chillan implementa el servicio de Skidata y pone a disposición de sus clientes tecnología de punta en cuanto a sistemas de acceso, pionero en Chile.

Skidata es un proveedor internacional de soluciones para la gestión de accesos. Presta servicios en diferentes lugares, por ejemplo, estadios, estacionamientos, centros de ski, entre otros. Tiene más de 30 años de experiencia y más de 6.000 instalaciones en todo el mundo. Se han implementado controles de acceso en los centros de ski más importantes de Sudamérica.

Algunas de las características de estas máquinas, identifican a cada usuario del centro de ski, agiliza los tiempos de acceso a los andariveles, debido a sus sistema de identificación permite evadir el fraude y proporcionar estadísticas a los usuarios sobre sus sesiones de esquí, todo esto en un tiempo record.

Para hacer uso de este sistema los usuarios deben adquirir su keycard; entre los que se encuentran:

- Keycard Basic: Esta tarjeta va con los datos del cliente y tiene la característica de ser cargada todas las veces que el cliente lo estime, tiene un valor adicional de \$3.000 pesos reembolsables.

- Keycard Unlimited: Es utilizada para los pases de temporada. Al igual que la Basic tiene un valor de \$3.000 pesos reembolsables, va con datos y foto del cliente en la parte frontal. Para acceder a los andariveles deben pasar por los pórticos teniendo en su poder su keycard, sin necesidad de sacarla de su bolsillo.

Con este sistema, la empresa obtiene los más altos estándares en cuanto a calidad y tecnología, poniendo a disposición de los clientes el mejor sistema de control de accesos al centro de ski, algunos de los factores que se notan desde el primer momento de uso de este sistema es la disminución de la evasión en el acceso a medios de elevación, el ahorro de tiempo y la comodidad.

CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Actualmente, el sector turístico aporta al país 6.000 millones de dólares anuales, de los cuales 1.500 millones corresponden a turismo receptivo y 4.500 millones a turismo interno.

La demanda por deportes de nieve extranjera y nacional ha tenido un gran crecimiento en el último tiempo. En efecto, las llegadas de visitantes brasileros han aumentado en un 42,6% (23.774 personas) al comparar el mes de julio del año 2010 con el mismo período durante el año 2014. En tanto, se registraron incrementos en las llegadas de argentinos (+12,1%), estadounidenses (+18,7%) y españoles (+23,5%), provocando que en lo que va corrido del año, el turismo receptivo se haya incrementado en casi un 11%, ingresando al país 1.165.666 visitantes internacionales. Así, los centros de esquí esperan aumentar sus visitas extranjeras y nacionales entre un 10% y un 15% con respecto al año 2014.

A partir de datos entregados por la misma empresa, se estima que en el valle central circularían \$10.500 millones de pesos por concepto de venta de tickets diarios.

Finalmente se estima que en los tres meses que dura una temporada regular, la industria de la nieve mueve unas 600 mil personas entre esquiadores nacionales y extranjeros en los 15 centros de esquí a lo largo de todo el país.

4.1. ÁREAS DE NEGOCIOS RELACIONADAS CON EL ESQUÍ

Existen diferentes unidades de negocios en un centro de esquí. Todo proyecto de turismo deportivo consiste en la construcción y habilitación de infraestructura

asociada a la actividad que se pretende desarrollar. A continuación se describen los negocios que atañen a un centro invernal:

- Venta de noches/camas en instalaciones hoteleras: en estricto rigor, las noches/cama no se venden separadamente. Todo forma parte de un paquete turístico que incluye el alojamiento, alimentos y tickets por los días que el turista planea quedarse en el centro.

- Venta de alimentos y bebidas en restaurants y fast foods: esta es un área sostenida principalmente por la venta de paquetes turísticos. Sin embargo no hay que olvidar que el deporte de nieve se practica durante el día entero, por lo que se hace necesario tener instalaciones que permitan a los visitantes la compra de alimentos durante sus descansos.

- Venta y arriendo de propiedades (negocio inmobiliario habitacional): esta es un área que ha ganado peso relativo respecto de otras áreas en el negocio de los centros invernales. Un número creciente de clientes decide tener su segunda o tercera vivienda en la montaña para tener un lugar donde pasar sus vacaciones de invierno y/o como negocio inmobiliario.

- Venta de tickets (de temporada y diarios): El ticket es el documento que permite el uso de andariveles de los centros. Existen dos tipos de producto ticket. El primero, enfocado a quienes saben que harán un uso intensivo del centro de esquí durante una temporada en particular (y que pagan un precio descontado por uso ilimitado del andarivel durante la misma) y un segundo ticket que da derecho al uso durante un día calendario del andarivel.

- Arriendo de equipos de esquí y snowboard, incluyendo ropa y accesorios.
- Escuela de esquí: enfocado a niños y principiantes en las actividades de nieve.
- Tiendas: este negocio busca potenciar la marca de los centros de esquí a través de técnicas de merchandising.

- Auspicios: existen marcas que comparten el posicionamiento y grupos objetivos de los centros de esquí, por lo que entienden como una oportunidad tener presencia en el lugar físico donde se realizan estas actividades.

Las áreas más importantes son DOME, todo lo relacionado con la venta de tickets y arriendo de equipos, hotelería, alimentos y bebidas. Si se asume que la venta por concepto de Alimentos y Bebidas y DOME se debe tanto a clientes del área hotelera como del ticket diario y/o temporada mismo, es fácil ver que la operación de Valle Nevado está fuertemente inclinada hacia el negocio hotelero. Como se dijo anteriormente, si bien el negocio de Nevado Chillán es mayoritariamente hotelero, esto implica que los ingresos por concepto de ticket de temporada y diario, representan una importante oportunidad para diversificar el riesgo de la operación del centro.

4.2. EMPRESAS COMPETIDORAS

El mercado de esquiadores en Santiago es compartido por La Parva, El Colorado y Valle Nevado. Además el mercado de extranjeros que viene a hoteles en la cordillera por unos días es compartido básicamente por Portillo, Valle Nevado. Para efectos del presente estudio se analizarán los centros que compiten por la venta de tickets diarios. Las estrategias de cada centro pueden resumirse de la siguiente forma:

- La Parva: Orientado hacia la familia, con una tendencia mayor hacia los refugios y condominios privados que a los hoteles. Ofrece una villa por lo general menos poblada que otros resorts de esquí. Su estrategia a lo largo de los años ha sido la construcción de edificios de departamentos para la venta (negocio inmobiliario), con lo que se genera una comunidad de clientes cautivos a los que es fácil y rentable vender tickets de temporada. Entre sus proyectos para el futuro cercano se encuentra la construcción de un nuevo complejo de departamentos.

- El Colorado: Su estrategia es captar la mayor cantidad de visitantes por el día, para lo cual existen variadas promociones (orientadas a grupos familiares, estudiantes, etc.) así como espaciosos estacionamientos cerca de las canchas.

- Valle Nevado: está enfocado principalmente a los extranjeros o chilenos que se alojen en los hoteles o arrienden departamentos. También se ha abocado a los amantes del snowboard. Se han realizado fechas del campeonato mundial y existen

pistas especiales para este deporte. Además, se pretende que el centro sea usado a lo largo de todo el año con diferentes actividades de montaña.

4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

Actualmente la competencia en la venta de los tickets día es muy reñida. El mercado está repartido de forma bastante equitativa. Como se puede apreciar, la participación de los centros es casi un tercio para cada uno.

La venta de tickets día es relevante para los tres centros dado que es un soporte en ventas así como una diversificación del riesgo. Independiente de la estrategia de cada uno de los centros, el ticket día sigue y seguirá siendo un potente renevue stream por lo que cada centro realiza esfuerzos importantes para aumentar sus ventas en esta área. La demanda es claramente estacional, dado que la oferta existe sólo durante los meses de invierno.

Además, el negocio es sustentable gracias a los fines de semana, festivos y vacaciones invernales. El 75% de las ventas sucede durante estos días. Esto se explica porque para la práctica del esquí es necesario disponer de todo el día, limitación que tiene la gran mayoría de las personas que pueden acceder a comprar un ticket, dado que en general trabajan o deben asistir a clases en la universidad o colegio. Es decir, además de la estacionalidad natural del deporte (asociada a la estación del año y al clima), existe una estacionalidad a nivel semanal en esta actividad dada por la naturaleza misma de la práctica del esquí.

Hay un aumento en la demanda a fines de julio y comienzos de agosto. Esto se explica por las vacaciones de invierno de colegios y universidades, momento en el que muchas familias fanáticas del deporte blanco aprovechan para reunirse en torno a su pasión.

La venta de tickets se produce mayoritariamente durante los fines de semana. Sin embargo, se puede apreciar que los miércoles hay un peak de ventas. Esto se explica por la existencia una alianza estratégica con el Banco de Chile y el Club de Lectores del Mercurio, que disminuyen aún más los precios estos días. De aquí se desprenden dos elementos que vale la pena recalcar: por un lado la fuerte relación entre la demanda y el precio del ticket ofrecido y por otro, el impacto en las ventas de las alianzas con empresas e instituciones que tienen acceso y experiencia al momento de comunicar ofertas a sus clientes de manera masiva. Este análisis permite suponer que existe capacidad ociosa en el centro. Para comprobar este hecho, se realizó una estimación de la utilización de la infraestructura de pistas, considerando a los huéspedes del hotel, los visitantes invitados, quienes utilizan tickets de temporada, y por último, los visitantes. Los peaks de visitas llegan a las 3000 personas en las canchas de esquí. Sin embargo, durante los días de semana, estas bajan dejando 2000 plazas de capacidad ociosa en Valle Nevado.

4.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de Nuevos Participantes El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con innovadores recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. De esta forma es oportuno recalcar que las barreras de entrada de nuevos participantes son excesivamente altas debido a la enorme inversión que significa la instalación de un nuevo centro de esquí en el valle central. Efectivamente, para desarrollar un centro de esquí similar a los de la zona central se requiere gran capital: Un terreno apto para el esquí, instalación de andariveles, camino de acceso, etc. Los centros de la zona central tienen por lo menos diez andariveles (entre arrastre y silla). El costo de un andarivel instalado (arrastre de 1 km.) es aproximadamente de \$ 350 millones de pesos. Por lo que se concluye que la inversión mínima no puede ser inferior a los \$5.000 millones de pesos. Los altos requerimientos de capital crean barreras de entrada. Además, es claro que existen economías de escala en esta

industria. El costo marginal de vender un ticket más es muy bajo. Luego, dado que se tiene la infraestructura instalada, mientras más tickets se vendan más ingresos para la empresa y muy poco aumento de los costos. Esto crea barreras de entrada para competidores potenciales. En conclusión, podemos decir que existen importantes barreras de entrada en el negocio de los centros de esquí, por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es baja.

2. Rivalidad entre Competidores Se analizará la rivalidad entre los centros de La Parva, El Colorado y Valle Nevado. Existen algunos puntos que hacen que la rivalidad entre competidores sea alta. Altos costos fijos, equilibrado número de competidores, bajo costo de cambio para algunos consumidores e importantes barreras para salirse del negocio. Por otra parte, existen algunos puntos que hacen que la rivalidad sea baja. Los mercados objetivos tienen ciertas diferencias, mientras en El Colorado está orientado a recibir público por el día, en La Parva busca familias propietarias de inmuebles y Valle Nevado está interesado en extranjeros o chilenos que alojen en los hoteles y/o compren inmuebles, pero además le interesan los visitantes por el día pues son potenciales compradores futuros. Además hay diferenciación en las ofertas de cada centro y hay un crecimiento industrial moderado. Se puede decir entonces que la rivalidad entre estos competidores es alta.

3. Poder de Negociación de los Clientes Los clientes son personas dispuestas a pagar un precio bastante alto por practicar deportes de nieve. Esta actividad implica un gasto alto no solo en la compra de tickets, sino que también es necesario poseer, o arrendar el equipo necesario, costo que está por sobre los 300.000 pesos. La compensación de la práctica del esquí u otro deporte de nieve tiene un gran componente emocional, lo que hace difícil establecer el punto crítico en donde la demanda declina en relación al precio. Así, los clientes tienen un poder de negociación bajo.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

Para analizar se dividirá a los proveedores de los centros de esquí en tres áreas: la de esquí, canchas y andariveles; las construcciones inmobiliarias; y los servicios básicos como agua, luz, petróleo, etc.

- **Esquí:** En este ámbito los principales proveedores son las empresas que fabrican y mantienen los andariveles, así como las empresas que fabrican y mantienen máquinas pisa nieve. En primer lugar, existen dos empresas internacionales que fabrican estos medios de elevación y los centros de esquí chilenos han sido un pequeño cliente por lo que el poder de negociación de estos proveedores es alto. Lo anterior a pesar de que estas dos empresas compiten entre sí por abastecer a los diferentes centros de esquí en el mundo. En cuanto a las máquinas pisa nieve, existe un único proveedor, por lo que el poder de negociación es alto, sin embargo, para la mantención y repuestos existen diversos distribuidores. Entonces, en este último caso el poder de negociación es medio. En lo que respecta a las máquinas que fabrican nieve también existe un proveedor único por lo que el poder de negociación de ellos es alto, se compran reacondicionadas. En resumen, a nivel de esquí el poder de negociación de los proveedores es alto.

- **Inmobiliario:** Existen diversas empresas a las cuales se puede recurrir para la construcción de hoteles, casas o edificios de departamentos. Un centro de esquí es un importante cliente, por lo que el poder de negociación de los proveedores en este caso es bajo. Sin embargo, es necesario mencionar que es difícil construir en la cordillera y muchas empresas por falta de experiencia han quebrado en proyectos inmobiliarios, por lo que es importante hacerlo con empresas confiables y con experiencia. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores en este caso es bajo. El mayor impacto para los hoteles es el sector gastronómico. Valle Nevado es abastecido por Sodexo SA, quienes también participan de la logística, lo que facilita las operaciones alimenticias. También existen proveedores de bebidas y licores. Además Valle Nevado utiliza un camión para el abastecimiento diario de los proveedores pequeños de Santiago. En general Valle Nevado es un cliente importante. Sin embargo, debido a la ubicación del centro y a la estacionalidad del negocio, su poder de negociación baja. En este ámbito los proveedores tienen un poder de negociación medio. En el sector inmobiliario y hotelero el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo.

- **Servicios básicos:** Los servicios básicos son una dificultad para los centros de esquí, por su lejanía a la ciudad. Valle Nevado cuenta con servicio de agua propio, pero han habido problemas en la asignación y cálculo de costos. La luz es abastecida por una filial de Chilectra y además dispone de generadores propios, debido a las numerosas fallas del sistema. En este último caso el poder de negociación es alto.

5. Amenazas de Productos Sustitutos

El esquí podría ser reemplazado por otros deportes de tipo extremo, de alta producción de adrenalina, pues ésta es una de las características de los deportes de invierno, como el esquí y el snowboard, junto con el disfrute de la naturaleza, la nieve, la montaña. Hasta el momento no se conoce ningún deporte que reemplace al esquí y no se ve cercana la aparición de alguno. Se considera que los adeptos al esquí son muy fieles a esta práctica, por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja. Respecto a la adquisición de departamentos o casas en la montaña, sus sustitutos son propiedades en la playa o campo (parcelas), éstas suelen ser prioritarias frente a la casa en la nieve. Entonces, la amenaza de productos sustitutos es media-baja.

4.5. ANÁLISIS FODA

1. Amenazas

a) Como problema de los centros de nieve en general, se presenta la lejanía de los potenciales clientes al concebir los deportes de nieve como inaccesibles y de élite. Esto representa una debilidad dado que no permite la captación de nuevos mercados que podrían resultar rentables para la empresa.

b) El cambio climático provoca una menor cantidad de nieve y falta de agua. Esto es una amenaza transversal para el negocio del esquí.

c) Se asiste a un creciente aumento de precios de los insumos básicos para el negocio (petróleo, electricidad, etc.) que hace imposible que esto no se traduzca en un aumento en los precios.

2. Oportunidades

a) Mayor cantidad de nieve, huéspedes cautivos (propietarios), permiten aumentar mix de precios en productos y servicios.

b) Es posible descubrir nuevos segmentos de pasantes que no están siendo contemplados en los planes comerciales actuales. Existen muchas personas con capacidad adquisitiva que no conocen el esquí.

c) Se comprueba que la demanda está altamente influida por los medios de difusión, siendo favorecida por las alianzas estratégicas y convenios con organismos relacionados. Es decir, se presenta una gran oportunidad de seguir explotando esta veta.

3. Fortalezas

a) Como se anunció con anterioridad, Valle Nevado tiene una fuerte imagen de marca en el mercado local y extranjero. Esto, unido al concepto del snowboard hace que el centro sea un referente obligado para quienes desean comenzar a practicar dicho deporte.

b) Valle Nevado tiene una distribución de pistas privilegiada. Esto hace que sea más fácil retener a los pasantes nuevos que comienzan a acostumbrarse a las pistas. Cuenta con pistas para los niveles principiante, medio, medio avanzado, avanzado y experto. En la actualidad se está trabajando en la confección de un mapa de bolsillo de las pistas de fácil lectura, que será entregado al pasante que lo solicite.

c) Dentro de las inversiones del último tiempo, se encuentra en los primeros lugares el potenciamiento de andariveles y fabricación de nieve. De hecho, la empresa cuenta con 19 cañones productores de nieve. Esto permite que la experiencia del esquiador mejore sustantivamente.

d) Existe gran interés y preocupación de los socios por el negocio. De hecho, se han desarrollado iniciativas de medición de la calidad de la experiencia del cliente.

4. Debilidades

a) Una de las mayores debilidades del centro radica es la falta de infraestructura básica en lugares para lograr un desarrollo consistente en el tiempo. Estas son: baños, lockers y estacionamientos, entre otros.

b) El estado del camino de acceso curva 40 a Valle Nevado es muy deficiente. La mantención de los caminos no es responsabilidad de Valle Nevado sino del Gobierno. Sin embargo, esta no es prioridad, quedando los caminos en muy mal estado después de las temporadas. Demás está decir que son caminos bastante peligrosos, no tienen bermas y son angostos. Es posible que esta sea una barrera de entrada para nuevos pasantes.

c) Existe una enorme falta de información interna y de información del comportamiento del mercado en el tiempo.

Debido a que los tres centros de esquí analizados tienen relaciones de poder similares con sus proveedores y clientes, se puede concluir que el aspecto más relevante desde el punto de vista del análisis de las Fuerzas de Porter para Valle Nevado es la competencia con sus rivales, La Parva y El Colorado. Como la participación de mercado de cada uno es relativamente similar- un tercio del mercado cada uno- se puede inferir que ninguno de los centros ha logrado aún establecer una diferenciación potente que le permita tener una posición dominante respecto de sus competidores.

A partir de lo observado, se puede concluir también que aún falta hacer un buen uso de técnicas de promoción masiva y de alianzas estratégicas con medios e instituciones que hagan hincapié en las fortalezas propias de cada centro. Actualmente ninguno de los centros maneja información verificable sobre sus clientes, lo que

redunda en un bajo aprovechamiento de las herramientas de promoción y por lo tanto en una sub-explotación de las oportunidades existentes.

4.6. PLAN COMERCIAL

4.6.1. Plan de marketing estratégico

Segmentación:

El objetivo principal de la investigación de mercado realizada durante este trabajo fue la segmentación del mercado.

SEGMENTO 1	SEGMENTO 2
Subo con amigos para ahorrar costos de transporte	La nieve es una actividad familiar
Lo que más me atrae del esquí es la velocidad	Me gusta sentirme cerca de la montaña
No me importa si el centro tiene estacionamientos pues es posible subir en transfer	Los fines de semana puedo coordinarme mejor con mis amigos/familiares para subir
Fin de semana trabajo	Quiero enseñarle a mis hijos la pasión por el deporte blanco
Me gusta compartir la experiencia con amigos	Es fundamental que el centro de esquí al que vaya tenga un jardín de nieve o canchas para los más pequeños
Con mis amigos, nos sacamos fotos en la nieve para después mostrarlas	El esquí me acerca a mis compañeros de trabajo
Me gusta el contacto con la nieve y el frío	El esquí es un excelente deporte
Esquiar hace que me sienta más vivo	El esquí me ayuda a estar en forma (o me ayudaría si mis subidas fueran más frecuentes)
Prefiero tomar un buen desayuno en la mañana que parar mi día para comer	Una buena infraestructura en estacionamientos es fundamental para un centro de esquí
Es mejor subir en días de semana porque hay menos gente	Prefiero subir en auto ya que da más autonomía
Si hubiera una muy buena promoción durante la semana, estaría dispuesto/a a subir en un día hábil	Es necesario un break para comer y tomar algo en mi día de esquí
La nieve es una experiencia que se disfruta mejor en solitario	Sólo puedo subir los fines de semana porque el resto de la semana trabajo
Prefiero subir solo, porque así subo y bajo a la hora que yo quiero	Es fundamental que un centro tenga un buen servicio de escuela de esquí

Claramente, el primer segmento busca la adrenalina en la nieve y no está dispuesto a gastar dinero en servicios adicionales. Es decir, prefiere ahorrar costos en transporte y comidas. Se puede decir que las personas que componen este segmento tienen una actitud más elástica a los precios. Además, tienen un contacto más cercano con la montaña, en términos de aprovechar al máximo su experiencia de esquí. Si bien, algunos prefieren subir solos, consideran que la experiencia debe ser entretenida, en compañía de sus amigos. Este grupo se compone de personas de entre 16 y 24 años.

En general son personas que estudian en el colegio o universidad y no perciben ingresos más que las mesadas que reciben de sus padres. Por otro lado, está el segmento que busca compartir con la familia, tomando la experiencia del esquí como un panorama de entretención familiar. Este segmento se compone de personas que están dispuestas a asumir los costos de esta actividad. Es decir, tienen una actitud más inelástica frente a los precios del esquí.

Esto también se puede explicar porque sólo disponen de los fines de semana para practicar este deporte, dado que por lo general, el o la jefe del hogar trabaja durante la semana. Lo anterior permite dividir este segmento en dos sub-segmentos: los jefes de hogar y los jóvenes profesionales que no han formado su familia. Estos también son inelásticos frente a los precios, dado que generan ingresos propios y tienen pocos gastos.

Consistentemente con el análisis de cluster antes descrito, la estructura de los segmentos se divide de la siguiente manera:

- Cliente elástico Jóvenes taquilleros
- Cliente inelástico: Familia y Jóvenes Profesionales

Posicionamiento

Los resultados de la segmentación son elocuentes. Los grupos descritos se diferencian básicamente en el rango etario y en el “momento de la vida” de la persona. Efectivamente, comparten valores como la familia, viven en comunas cercanas, y poseen un alto nivel socioeconómico. Esto implica que un “joven taquillero” en unos años más será un “joven profesional” y luego “familia”.

Lo anterior asume que un cliente no dejará de ir a la nieve al cruzar los umbrales etarios, dado que en general, ligan la experiencia del esquí con un ambiente familiar y social en cual se desenvuelven con facilidad. Justamente y como confirmación de lo

anterior, los encuestados, en su totalidad, se mostraron de acuerdo con el enunciado que afirmaba que les gustaría interiorizar a sus hijos en el deporte blanco.

Es de vital importancia entonces, que el posicionamiento de todos los esfuerzos tendientes a aumentar la venta de tickets día para Valle Nevado, no pierdan de vista el claro carácter familiar y recreacional de la actividad para los segmentos escogidos. Además, no hay que perder de vista que los segmentos elegidos son un grupo reunido por una pasión: el esquí. Por lo tanto, se deben resaltar todos los aspectos técnicos que hacen de Valle Nevado el mejor centro para esquiar, combinando el ambiente familiar mencionado anteriormente, con los atributos específicos que hacen de la experiencia del esquí un momento insuperable.

4.7. ESTRATEGIA GENÉRICA

Michael Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa, su mejor estrategia debería reflejar que tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le corresponden.

Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son:

- El liderazgo en costos totales bajos Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.

- La diferenciación Crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

- El enfoque Concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas, se descarta totalmente la estrategia de liderazgo en costos. En primer lugar, porque esta estrategia requiere una alta participación de mercado o una construcción eficiente de economías de escala. Sin embargo en este caso particular no es posible dado que el análisis arrojó una participación de mercado bastante equitativa y por otro lado, los costos fijos son demasiado altos en comparación con los variables. Además, como se postuló con anterioridad, una guerra de precios resultaría extremadamente perjudicial para las empresas competidoras, dado que son pocas y con barreras de entrada muy altas. Por otro lado, una estrategia de enfoque necesita de un mercado amplio. Este no es el caso. De seleccionar un mercado meta, se estaría cercenando una gran oportunidad de aumentar los ingresos. El grupo de personas que esquía es en sí reducido. Luego, enfocarse en un sólo grupo podría ser riesgoso y poco rentable.

Por estas razones, la estrategia genérica escogida es la de diferenciación. Aquí el énfasis está puesto en el valor agregado. Mientras la cantidad de formas destinadas a reducir los costos es limitada, existen, en cambio, numerosas maneras de diferenciar los productos de Valle Nevado. El principal objetivo aquí es redefinir las reglas que impulsan a los clientes a satisfacer sus preferencias y tomar sus decisiones de compra, ofreciendo algo único y valioso. Existen mecanismos que aseguran el éxito de esta estrategia, tales como potenciar el valor de marca y realizar planes de fidelización.

CONCLUSIONES

En el último tiempo, la industria del turismo ha adquirido especial importancia, presentándose como un potenciador del desarrollo económico para algunas regiones, entre ellas América Latina. Efectivamente, la demanda por turismo es cada vez más exigente y los turistas son propensos a pagar extra por una buena calidad en su experiencia.

Sin embargo no es posible tomar acciones que redunden en una buena calidad sin información que las apoye. En efecto, el turismo interno, y en especial el de nieve, se ha visto afectado por la falta

de datos concretos acerca de sus clientes. De hecho, se ha comprobado que la toma de decisiones sólo es efectiva mediante el conocimiento acabado de las necesidades de quienes compran los productos de las empresas.

El presente trabajo nace a raíz de la detección del problema anteriormente descrito en el contexto del área comercial de Nevados Chillán. Si bien, el emprendimiento de acciones es hecho por expertos en la materia y esquiadores consagrados cuya intuición muchas veces es la acertada, no se encontró registro alguno que caracterice en forma completa a los clientes de dicha empresa. Así, se intuye que el negocio de ventas de tickets día está siendo sub-explotado en la actualidad.

Como solución al problema expuesto, se propuso la realización de un plan comercial que parte de la base de una investigación del mercado compuesto por los esquiadores asiduos del valle central de Chile. Este trabajo consiguió definir a tres segmentos de amantes de la nieve.

Una de las principales variables encontradas aquí fue la necesidad de sentido de pertenencia expresada por los encuestados. Sin embargo, se asume que el trabajo de recolección de datos necesariamente debe ser sistemático. Por esta razón se propuso,

como parte del plan de promoción una estrategia de fidelización. Esto pretende generar un círculo virtuoso, dado que al conocer mejor a sus clientes, se podrán crear productos más atractivos, la gente se sentirá más escuchada y por tanto más interesada, redundando en mayores utilidades para la empresa.

El plan propuesto es el principio de muchas acciones que harán cada vez más rentable el negocio del esquí en el Chile. Se plantea que la siguiente medida a tomar sea la exploración de nuevos segmentos. En efecto, el crecimiento del país ha significado que muchas personas que antes no tenían posibilidades de explorar la riqueza geográfica que las rodea, hoy las tengan. Así, Valle Nevado se consolidará como el centro invernal más atractivo del valle central.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREWS, K. 1976. El Concepto de Estrategia de Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.
- ANSOFF, I. 1976. La Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.
- ANSOFF, I. 1979. Strategic Management. Wiley and Sons. NY.
- BOWER, J. O ficio y Arte de la Gerencia. Harvard. Ed. Norma. Colombia 1995.
- BUZZELL, R. GALE, B. 1987. The PIMS, Principles Strategy to Performance. The Free Press, NY.
- CARLOS, C. 1995. Administración y Dirección. Ed. Universitaria de Valparaíso. UCV, págs. 147 y ss.
- CERTO, S., METER, P. 1996. Dirección Estratégica. Ed. Irwin, Madrid. Pág. 15.
- CHAN K., MAUBORGNE R. 2005. Blue Ocean Strategy. Ed. Harvard School Press, USA, págs. 185 y ss.
- CHANDLER, A. 1962. Strategy and Structure. Cambridge Mass. M.I.T. Press.
- CLEARY TH., SUN T. 2003. El Arte de la Guerra. Ed. Arca, España. Págs 14 y ss.
- COLLIS D, J. – MONTGOMERY C. 1995. Competing on Resources Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, Págs. 118–123.
- COLLIS D, J. – MONTGOMERY C. 1998. Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review, Págs. 76 y ss.
- DAY, G., REIBSTEIN, D. 1997. Dinamic Competitive Strategy Wharton. Ed. Wiley & Sons. Inc. USA Pgs 2 y ss.
- DESS, G . LUMKIN G. 2003. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. 237-241.

- DRUCKER, P. 1980. *Managing in Turbulent Times*. Ed. Harpers, N.Y.
- DRUCKER, P. 1994. *Theory of the Business*. Harvard Business Review. 72.
- FRED. R. D. 2003. *Administración estratégica*. 9a Ed. Pearson. México. Pág. 194 y ss.
- FREDERICK, W., GLUCK, STEPHEN, KAYMAN, P. 1980. *Strategic Management for Competitive Advantage*. Harvard Business Review, Pág. 154-161.
- HERMIDA, R., SERRA, E. 1992. *Administración y Estrategia*. Ed Macchi. B. Aires, 147 y ss.
- JAGOBIDES, M. 2005. *Industry Through Vertical, Desintegration: How and Why markets emerged in mortgage banking*. London Business School. Pág 465 y ss.
- MINTZBERG, H., BRIAN, J. 1991. *El Proceso Estratégico*. Quinn Prentice Hall. México, 58-59 2a Ed.
- GHEMAWAT, P. 2000. *La Estrategia en el Panorama del Negocio*. Prentice Hall. México.
- MORRIS, D. 2005. *Journal of Business Strategy*. V-26 N° 3
- MORRIS, D. 2005. *El modelo de la Oportunidad. Una nueva herramienta para el análisis de la Estrategia*. Trend Management V-7, No 6.
- PETERAF, M. 1993. *The Cornestons of Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, 14, págs. 179–190.
- PORTER, M. 1982. *Estrategia Competitiva*. Ed. CECSA Ed. México.
- PORTER, M. 1990, *Ventaja Competitiva* Ed. CECSA 5 Ed. México pg. 60 y ss.
- ROBERTSON C., AND CRITTENDEN, W. 2003 *Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms*. Strategic Management Journal , v 24, No 4, págs, 386–391.

SUBRAMANIAN, M. AND YOUNOT, M. 2005. The Influence of the Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. The Academy of Management Journal. V 48, No 3, pág. 450-498.

THOMPSON, A., STRICKLAND, A. 2000. Administración Estratégica III, 11 a Ed. McGraw Hill, México, 45–60.

WILD, J. International Business. An Integrated Approach. Ed. Prentice Hall. USA 2000.

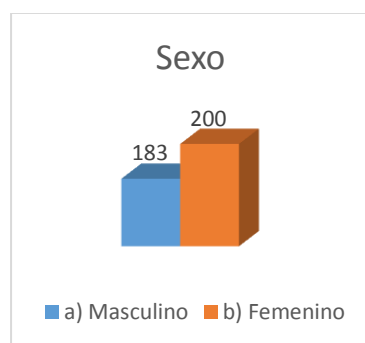
ANEXOS

ENCUESTA

1.- SEXO

a) Masculino

b) Femenino

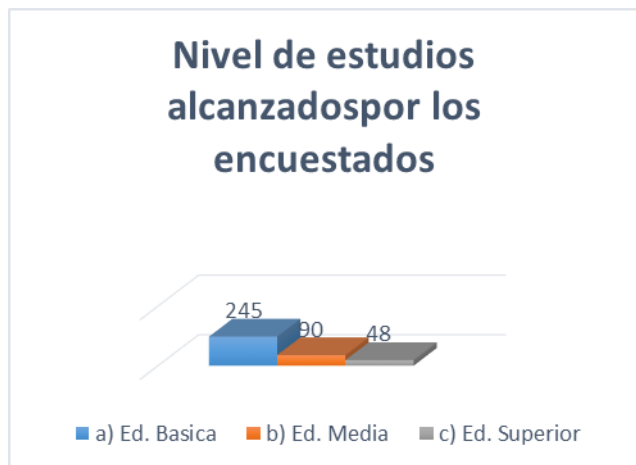


2.- Nivel de estudios alcanzados por los encuestados

a) Ed. Básica

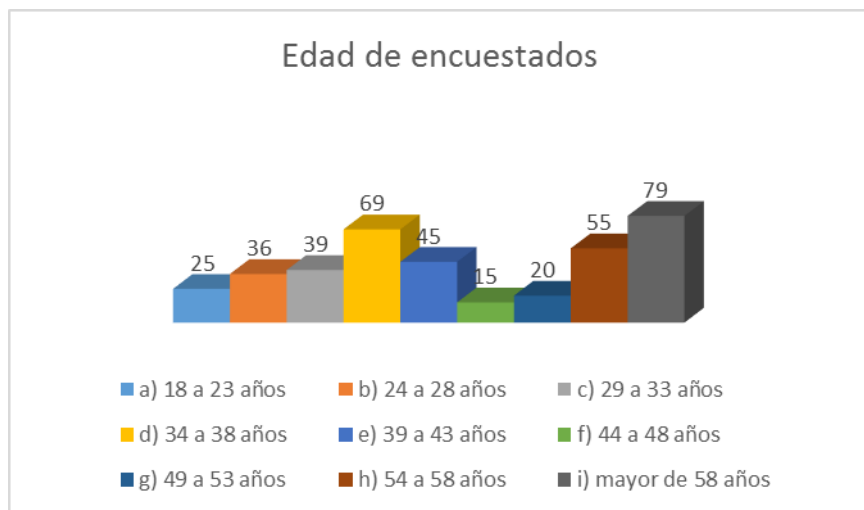
b) Ed. Media

c) Ed. Superior



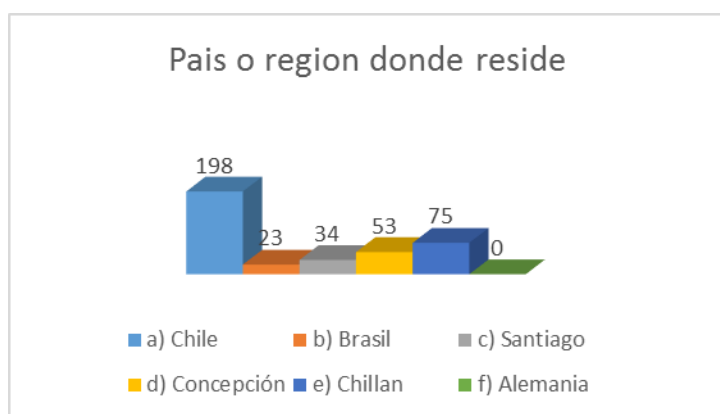
3.- Edad de los encuestados

- a) 18 a 23 años
- b) 24 a 28 años
- c) 29 a 33 años
- d) 34 a 38 años
- e) 39 a 43 años
- f) 44 a 48 años
- g) 49 a 53 años
- h) 54 a 58 años
- i) mayor de 58 años



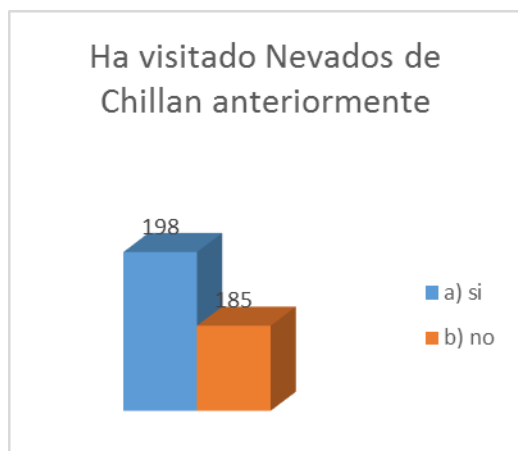
4.- Cual es el Pais o región donde usted reside?

- a) Chile
- b) Brasil
- c) Santiago
- d) Concepción
- e) Chillan
- f) Alemania



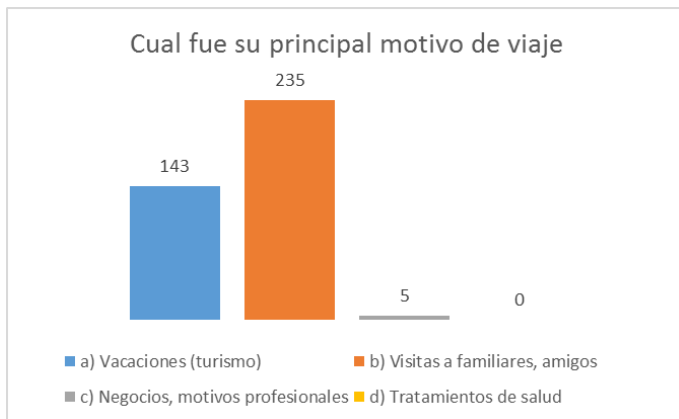
5.- Usted ha visitado nevados de chillan anteriormente?

- a) si
- b) no



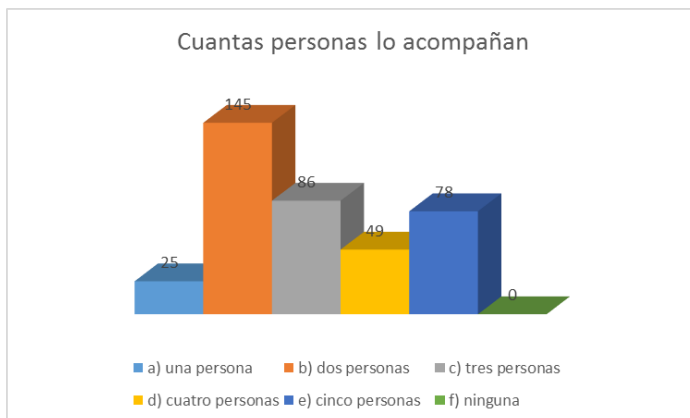
6.- Cual fue su principal motivo de viaje?

- a) Vacaciones (turismo)
- b) Visitas a familiares, amigos
- c) Negocios, motivos profesionales
- d) Tratamientos de salud



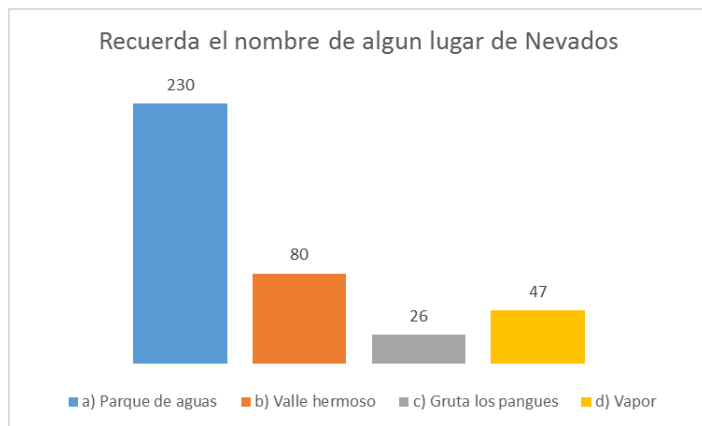
7.- Cuantas personas lo acompañaron en su último viaje a nevados de chillan?

- a) una persona
- b) dos personas
- c) tres personas
- d) cuatro personas
- e) cinco personas
- f) ninguna



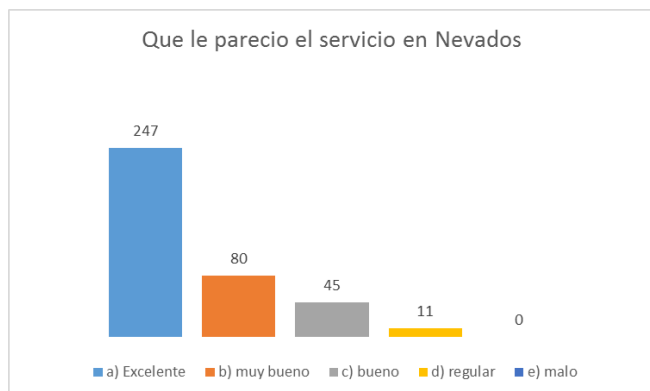
8.- Recuerda el nombre de algún lugar en nevados de chillan?

- a) Parque de aguas
- b) Valle hermoso
- c) Gruta los pangues
- d) Vapor



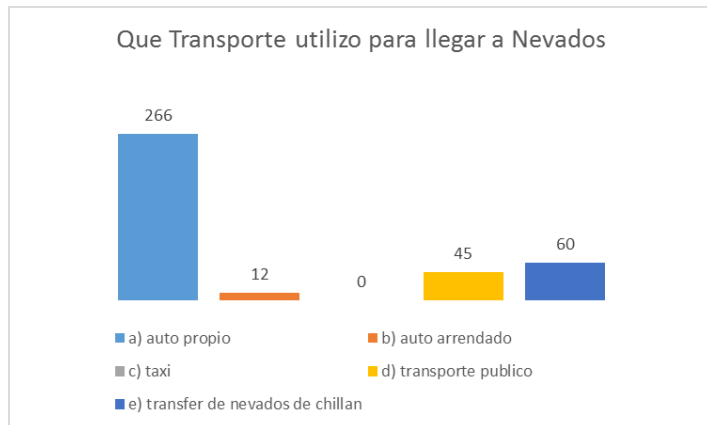
9.- Que le pareció el servicio en el complejo nevados de chillan?

- a) Excelente
- b) muy bueno
- c) bueno
- d) regular
- e) malo



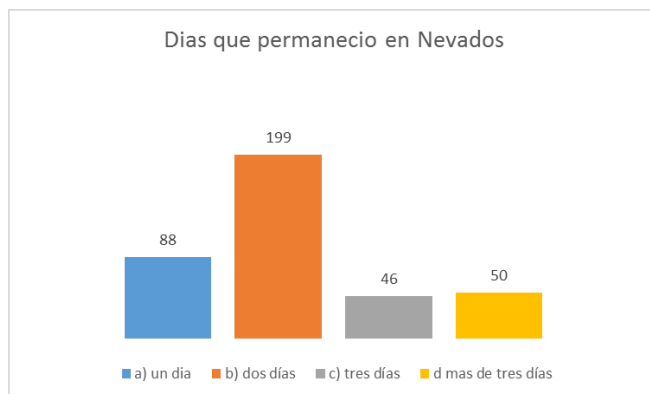
10.- Cual es el tipo de transporte que utilizo para llegar a nevados de chillan?

- a) auto propio
- b) auto arrendado
- c) taxi
- d) transporte publico
- e) transfer de nevados de chillan



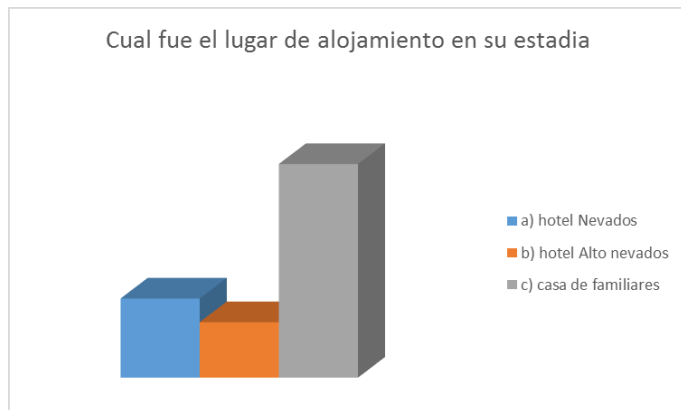
11.- Cuantos días permaneció en nevados de chillan

- a) un dia
- b) dos días
- c) tres días
- d) mas de tres días



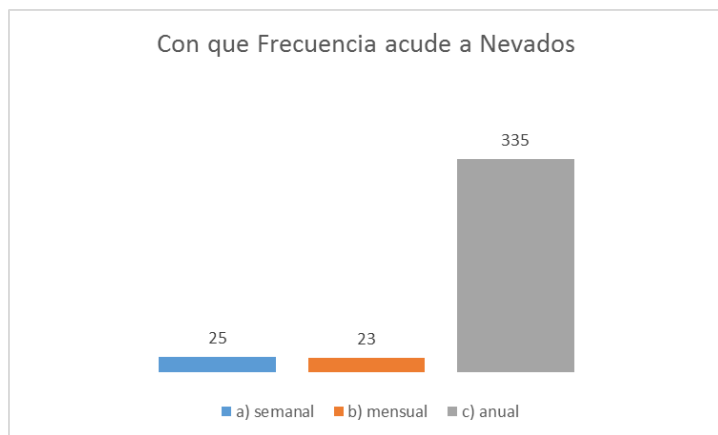
12.- Cual fue el lugar de alojamiento durante su estadía?

- a) hotel Nevados
- b) hotel Alto nevados
- c) casa de familiares



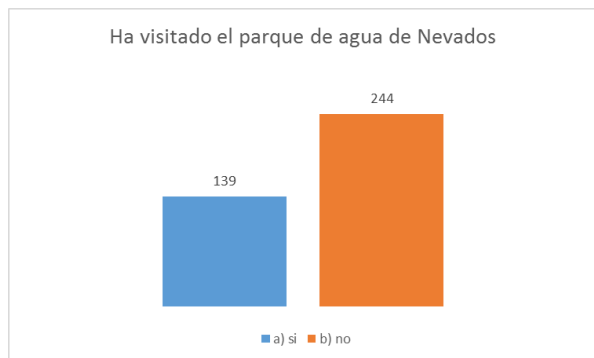
13.- Con que frecuencia acude a nevados de chillan

- a) semanal
- b) mensual
- c) anual



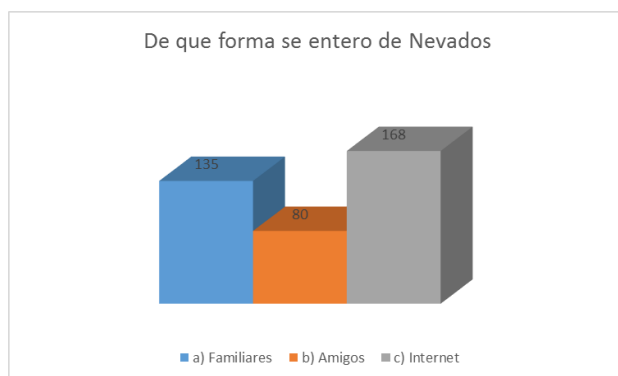
14.- Usted ha visitado el parque de aguas del complejo nevados de chillan

- a) si
- b) no



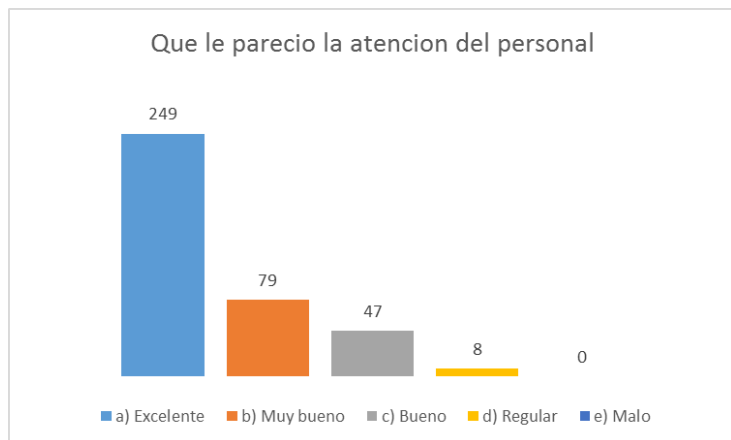
15.- De qué forma se enteró de la existencia de nevados de chillan?

- a) Familiares
- b) Amigos
- c) Otros (especifique)



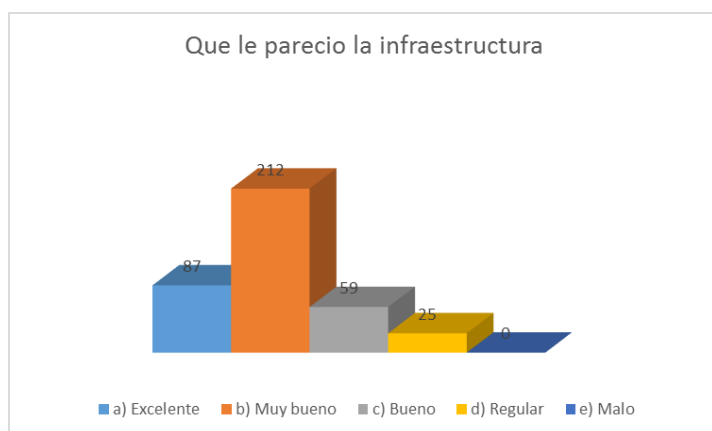
16.- Que le pareció la atención del personal de nevados de chillan?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo



17.- Que le pareció la infraestructura de piscinas e instalaciones que posee el complejo?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

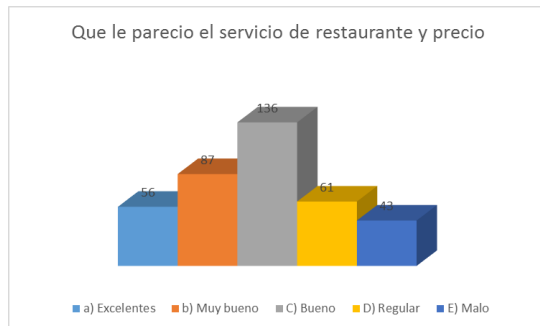


18.- Que le pareció el servicio de restaurante y los diferentes precios del complejo Nevados de Chillán?

- a) Excelentes
- b) Muy bueno
- c) Bueno

D) Regular

E) Malo



19.- Que recomendaría para que el complejo turístico fuera mas atractivo?

A) Mayor publicidad

B) Mejorar los sanitarios

C) Control al ingreso a piscinas

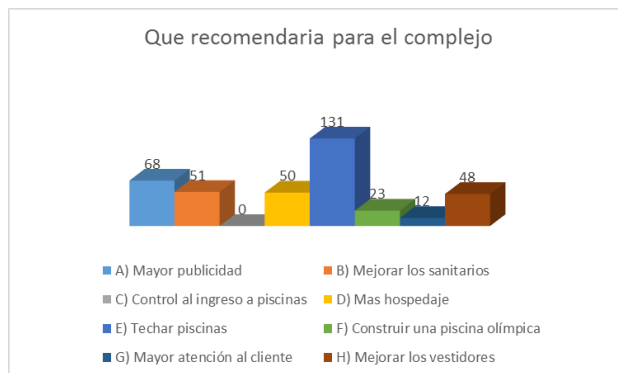
D) Mas hospedaje

E) Techar piscinas

F) Construir una piscina olímpica

G) Mayor atención al cliente

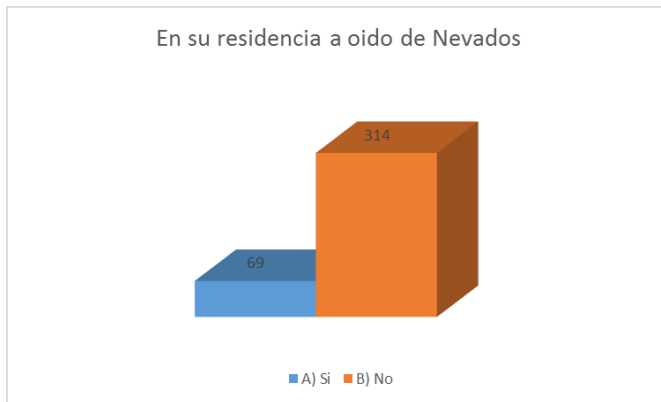
H) Mejorar los vestidores



20.- En su país o ciudad de residencia ha oído o leído alguna información que este orientada a la promoción del turismo para Nevados de chillan?

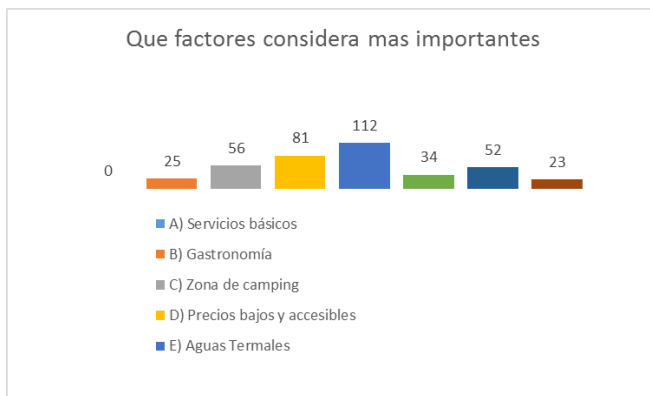
A) Si

B) No



21.- Que factores considera usted mas importantes para visitar el complejo turístico nevados de chillan?

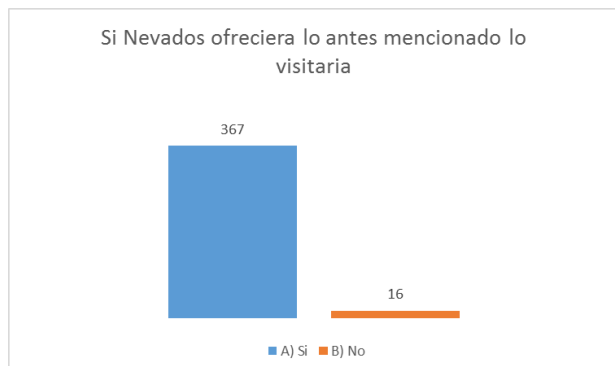
- A) Servicios básicos
- B) Gastronomía
- C) Zona de camping
- D) Precios bajos y accesibles
- E) Aguas Termales
- F) Vías de acceso en buen estado
- G) Piscinas para adultos, niños, piscinas con tobogán
- H) Sauna, Hidromasaje



22.- Si el complejo turístico nevados de chillan ofreciera los productos antes mencionados estaría dispuesto a visitarlo?

A) Si

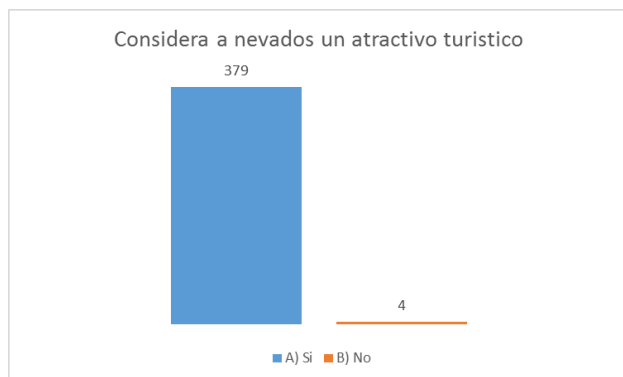
B) No



23.- En su opinión, considera que nevados de chillan puede ser un destino turístico atractivo para los turistas residentes y extranjeros?

A) Si

B) No



24.- Cuando piensa usted visitar nuevamente el centro turístico nevados de chillan?

A) En este año

B) El próximo Año

C) Dentro de dos años

D) En cualquier momento

