

Análisis de la Industria de Alojamiento Turístico de la Ciudad de Puerto Varas, Chile

Analysis of the Tourist Accommodation Industry in the City of Puerto Varas, Chile

Nancy Alarcón H.¹, y Jorge Núñez I.²

¹Doctor©. Nancy Alarcón está afiliada a la Universidad de Lleida, España, y a la Universidad de Los Lagos, Chile. Chiquihue km 6, Puerto Montt, Chile. E-mail: alarcon@ulagos.cl ²Ing. Universidad de Los Lagos, Chile. Chiquihue km 6, Puerto Montt, Chile. E-mail: Jnunezi@hotmail.com

RESUMEN. El presente estudio describe y efectúa un análisis de la competitividad de la industria de alojamiento turístico de la ciudad de Puerto Varas empleando dos metodologías básicas: el modelo de Porter para el análisis estructural de la industria y el análisis de grupos estratégicos, a partir de los cuales se intenta captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad de largo plazo de la industria e identificar y caracterizar las conductas de los competidores más significativos.

Palabras clave: Industria de alojamiento turístico, grupos estratégicos, atraktividad.

ABSTRACT. The following study describes and analyzes the competitiveness of the tourist accommodation industry in Puerto Varas, Chile, using two basic methodologies: the Porter method for the structural analysis of the industry and the strategic groups analysis, in order to detect the structural factors that define the expected gains and the long term profitability of this industry, and to identify the characteristics and the behavior of the most significant competitors.

Keywords: Tourist accommodation industry, strategic groups, attractiveness.

(Recibido: 4 de enero de 2006. Aceptado: 31 de mayo de 2006)

INTRODUCCIÓN

La literatura muestra que en muchas regiones o países el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más significativas en términos de crecimiento económico y de generación de empleo. Además, el turismo es una de las industrias de mayor crecimiento en el mundo, por lo que se ha vuelto una necesidad importante investigar sobre su desarrollo, sus tendencias, los efectos y el impacto de este sector en los destinos (Davidson, 2003; Eugenio-Martin, 2003; Gooroochurn, 2003; Melián y García, 2003; Oppermann, 1996; Wilkerson, 2003). Actualmente, a la industria del turismo se le ha prestado igual importancia que a otros sectores de la economía, los cuales reciben comúnmente un mayor interés por parte de los investigadores.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el año 2002 el turismo internacional representó el 8% de los ingresos mundiales totales por exportaciones y el 37% de las exportaciones del sector servicios. Considerado conjuntamente con el transporte de pasajeros, el turismo se ubica al frente de todas las categorías de comercio internacional; además el turismo destaca entre las cinco categorías superiores de las exportaciones para el 83% de los países y es la fuente más importante para al menos el 38% de ellos. Para la OMT la participación del turismo en el PIB mundial se estima conservadoramente en el 8%; estima que en el año de 2004 la economía de los viajes y el turismo generó un total de 250 millones de empleos, equivalentes al 8,2% del total mundial; y se registraron en el mundo cerca de 760 millones de llegadas de turistas internacionales, con un 8% de incremento en relación al año anterior.

Las perspectivas para el turismo mundial en las próximas dos décadas son muy favorables, estimándose que para el año 2020 las llegadas de turistas internacionales se ubicarán por encima de los 2.000 millones, en tanto que los ingresos turísticos alcanzarán los cinco trillones de dólares. En este sentido el turismo internacional aún tiene mucho potencial por explotar, dado que el segmento de la población mundial que tendrá la posibilidad de viajar en el año 2020 se estima en alrededor del 7% de la población mundial total.

El turismo receptivo en Chile generó US \$1.396 millones el año 2004, cifra superior en 26% al experimentado el año anterior. El turismo receptivo representa un 4,4% del total de las exportaciones de

bienes y un 3,6% del total de exportaciones de bienes y servicios de la economía. Una comparación con las exportaciones de bienes más relevantes efectuados por el país muestra que el turismo receptivo genera el 9,7% de las exportaciones de cobre; el 68,9% del sector frutícola; el 80,6% de los productos forestales, muebles y madera; el 85,6% de las exportaciones de celulosa, papel y otras, en tanto está prácticamente al mismo nivel de las exportaciones de salmón y trucha y supera a las de vino en 65,5% (SERNATUR, 2004).

La demanda por servicios turísticos se divide en turismo interno (de los nacionales al interior del país), turismo receptor (de extranjeros en el país) y emisor (de nacionales que salen al extranjero). Indistintamente de su origen, los turistas utilizan uno o más de los siguientes servicios relacionados: Hotelería y otros establecimientos de alojamiento, restaurantes y similares, transporte vía terrestre, transporte navegación interior, transporte vía aérea, agencias y organizadores de viajes, alquiler de automóviles, recreación y esparcimiento, y comercio turístico y artesanías. La oferta de estos servicios exhibe un alto nivel de fragmentación, especialmente en los rubros de hotelería, restaurantes y agencias de viaje, tendiendo a una mayor concentración en el caso de los servicios de transporte. Gran parte de los operadores turísticos corresponden a Pymes y su acción está circunscrita a un sector, región o ciudad en particular.

Respecto de la procedencia, un 50,8% de los turistas provienen de países limítrofes, un 25,8% de otros países de América, un 18,1% de Europa, un 2% de Asia y un 3,3% de países de otros continentes. Dentro del mercado europeo los principales emisores hacia Chile son Alemania (60.934 visitantes), Inglaterra (51.563), España (51.047), Francia (43.899) e Italia (24.434), los mismos países que han encabezado los *rankings* en años anteriores y por lo tanto históricamente han mantenido una presencia importante. Las pernoctaciones de extranjeros en establecimientos de alojamiento turístico sumaron 2.086.430 el año 2004, valor superior en 7,2% a las registradas el año precedente. Durante el 2004 se registró, de acuerdo a información del INE, un total de 4,8 millones de pernoctaciones de chilenos en establecimientos de alojamiento turístico (hoteles, moteles, apart-hoteles, residenciales, y sitios y cabañas ubicadas en *camping*). Esta cifra es un 2,6% inferior a la registrada el año anterior (SERNATUR, 2004). La región de Los Lagos fue la más visitada, concentrando un 38,1% del total de llegadas de

turistas nacionales que se dirigieron principalmente al Parque Nacional Puyehue y al Parque Nacional Vicente Pérez Rosales.

Un elemento a destacar es la estacionalidad, la que entre temporadas alcanza variaciones de un 60% en el total de llegadas. La estacionalidad repercute fuertemente en el empleo (disminuye cerca de un 12%, en temporada baja); por otro lado los turistas que arriban en dicha temporada reciben una menor atención ya que por lo general decae también la oferta. El principal atractivo para el turismo interno y receptor es la diversidad geográfica de Chile. Con sus 4.200 kilómetros de extensión y una amplia variedad de climas y paisajes (que abarcan desde el semi-tropical y desértico norte, hasta el frío extremo austral de la Patagonia y Tierra del Fuego), el país ofrece múltiples posibilidades de esparcimiento, incluyendo playas, termas, centros de ski, parques y reservas nacionales.

MARCO CONCEPTUAL

Las primeras aproximaciones al concepto de sector industrial toman como base la definición de empresas que operan en el mismo y la actividad principal que realizan. Según Hax y Majluf (1996) una industria se define como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros, con lo cual los límites de la industria están determinados desde un punto de vista de un usuario. Michael Porter (1990) propone como definición de un sector (fabril o de servicios) “un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos o servicios en los que las fuentes de ventaja competitiva son similares”. Para el autor, la delimitación de fronteras sectoriales, en cualquier caso, es una cuestión de grado, pero advierte que definiciones excesivamente generalistas no son estratégicamente significativas porque la naturaleza de la competencia así como las fuentes de la ventaja competitiva varían mucho dentro de cada sector.

Los niveles de intensidad de la competencia en una industria están determinados por cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales forman parte del Modelo de las Cinco-Fuerzas de M. Porter (1998). El modelo determina las presiones que ejercen los distintos elementos dentro de un sector y, en definitiva, permite evaluar el grado de atractividad del mismo, lo que se traduce en potencial de competitividad. La estructura de un sector tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como

las posibilidades estratégicas de la empresa. La competencia en un sector tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La estructura fundamental de un sector debe diferenciarse de los muchos factores que afectan la rentabilidad a corto plazo, tales como huelgas, comportamiento de las variables económicas, y escasez de materias primas, entre otros factores. Cada una de las empresas presentará puntos fuertes y débiles únicos al considerar la estructura de su industria, pero se debe tener en cuenta que dicha estructura cambia con el tiempo. Este modelo clásico muestra la situación competitiva de una industria, la del alojamiento turístico en este caso, en función de cinco grupos de variables, de cuyos movimientos o características dependerán los resultados de las empresas instaladas en dicho sector.

Las cinco fuerzas competitivas proporcionan un contexto en el cual compiten todas las empresas del sector industrial. Sin embargo, para lograr un conocimiento más profundo de las formas de competencia se debe efectuar una representación más desagregada de la industria identificando grupos estratégicos. Un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector industrial que sigue una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas (Hitt et al., 1999; Porter, 2004). Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguen esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico, al tener cada una estrategias diferentes. Sin embargo, por lo general existe un número pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial (Thompson y Strickland, 2004). Como lo señala Aaker (1987), el concepto de grupo estratégico es muy útil por diversas razones: (1) Resulta manejable analizar un grupo homogéneo en lugar de un amplio conjunto de empresas heterogéneas en su estructura y estrategia. (2) El estudio de este reducido colectivo permite identificar rápidamente las fuerzas y debilidades de los competidores y evaluar correctamente el entorno competitivo. (3) Al pertenecer a un mismo grupo, las empresas reducen la probabilidad de que se produzcan sorpresas estratégicas por parte de sus adversarios, ya que ante similares eventos, se presume que las empresas reaccionarán de manera similar.

El empleo de mapas estratégicos, como herramienta analítica, llena el vacío entre la visión de la industria

como un todo y la posición de cada compañía por separado, y es sumamente útil cuando la industria tiene demasiados competidores y no es posible examinarlos con profundidad uno por uno. Este tipo de mapas permite visualizar la posición competitiva de los participantes de la industria. Para la definición de grupos estratégicos Porter (2004) sugiere las siguientes dimensiones, como una forma de identificar diferencias en las estrategias de las empresas de una industria: especialización, identificación de marca, enfoque de marketing, selección de canales, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición de costos, servicio, política de precios, endeudamiento operacional y financiero, relación con la compañía matriz, relación con el gobierno doméstico y el gobierno anfitrión. Cada una de estas dimensiones estratégicas puede describirse para una empresa con diferentes niveles de detalle y proporcionan un panorama general de la posición competitiva.

Los establecimientos de alojamiento turístico son aquellos en que se presta comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación, que mantiene como procedimiento permanente un sistema de registro e identificación del cliente cada vez que éstos utilizan sus instalaciones, permite el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y están habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de recreo, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas. Los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en clases, según la modalidad en que se presta el servicio de alojamiento respectivo. Las clases son hotel, motel, apart hotel, residencial, camping, cabañas, *resort*, albergue o refugio, hospedaje familiar, hostería y *lodge*.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Para esta investigación se realizó un estudio de tipo descriptivo. El diseño de la investigación consistió en dos fases principales. En la primera fase se efectuó la recopilación de datos secundarios. Los datos secundarios es la información que ya ha sido recolectada por algún estudio anterior (Zikmund, 2003). La obtención de datos secundarios se basó en el material de proporcionado por organismos y entidades directa o indirectamente relacionadas con la industria turística, tales como SERNATUR, proChile, INE, Informatur A.G., Municipalidad de Puerto Varas, y Corporación de Desarrollo Turístico de Puerto Varas,

entre otros organismos, los cuales facilitaron publicaciones, folletos, revistas, y diarios. Además se emplearon estudios, tesis, publicaciones de universidades, periódicos, reportajes y textos de estudio.

La segunda fase de la investigación consistió en la recopilación de datos primarios mediante entrevistas y cuestionarios. Los datos primarios se refieren a la información original o no alterada, recibida por algún tipo de investigación, que no ha sido interpretada (Zikmund, 2003). Para la identificación de los grupos estratégicos se emplearon tres dimensiones o variables: servicios ofrecidos, política de precios y calidad del producto, resultantes de las entrevistas efectuadas. Posteriormente se analizaron y se confeccionaron los mapas estratégicos.

Para determinar un perfil del grado de atractivo se consideraron seis categorías: rivalidad entre competidores, poder de los compradores, poder de los proveedores, disponibilidad de sustitutos, barreras a la movilidad y barreras a la salida. El concepto de barreras a la entrada, aplicable a la industria en su conjunto, fue reemplazado por barreras a la movilidad, para capturar la dificultad que experimenta cada grupo estratégico dentro de la industria cuando intenta penetrar en un grupo estratégico adyacente (Hax y Majluf, 1997).

Cada uno de los factores bajo análisis fue desagregado en sus elementos componentes. Para la clasificación de su grado de atractivo, se emplearon encuestas estructuradas con preguntas de valoración; escala Likert con una gradación 1-5, desde 1 (muy poco atractiva) a 5 (muy atractiva).

Se empleó muestreo no probabilístico, con una muestra intencionada de 28 sujetos, a los cuales se entrevistó y aplicó el cuestionario, el criterio establecido fue su calidad de expertos del sector.

RESULTADOS

En diciembre de 2004 existían en el país un total de 3.298 establecimientos de alojamiento turístico con una capacidad de 53.794 unidades habitacionales y 127.085 camas (SERNATUR, 2004). La Xª Región ocupa el primer lugar en Chile en términos del número de establecimientos de alojamiento turístico, además es la que registra el mayor número de establecimientos de alojamiento (793), lo que corresponde al 24% del total de alojamientos existentes en el país, y es la segunda en número de

camas, con el 16,7% de la capacidad nacional. En la **Tabla 1** se muestra la capacidad de habitaciones en establecimientos de alojamiento turístico de la Xª Región.

Tabla 1: Capacidad de habitaciones en establecimientos de alojamiento turístico de la Xª Región

Tipología de establecimiento	Capacidad ofrecida de habitaciones en establecimientos de alojamiento turístico
Hotel	24.608
Motel	4.143
Apart-hotel	996
Residencial	2.438
Sitios y campings	2.468
Total	34.653

Fuente: Anuario de Turismo (SERNATUR, 2004)

La provincia de Llanquihue y Valdivia concentran un 40 y 25%, respectivamente, del total de establecimientos turísticos, mientras Puerto Varas (un enclave dentro del destino Llanquihue-Todos Los Santos) cuenta por sí sola con el 13,2% de la capacidad de alojamiento (ROS Development & Planning, 2002). Los datos sobre ocupabilidad proceden de las declaraciones realizadas por los propios empresarios. La tendencia a nivel internacional es que este tipo de información se desvíe claramente de la realidad, declarando niveles de ocupación por debajo de la realidad.

El año 2004 la ocupabilidad media de los establecimientos de alojamiento turístico de la Xª Región fue de sólo 32,3%. Los meses de máxima ocupabilidad fueron noviembre con 46,5% y febrero con 44%; la mínima ocupabilidad se produjo en junio con 21,5% (SERNATUR, 2004). Puerto Varas, es una de las principales ciudades balnearios del país ubicada a orillas del Lago Llanquihue y a sólo 17 km al norte de Puerto Montt. Constituye uno de los principales polos de desarrollo del área turística Llanquihue-Todos Los Santos. Existe una amplia gama de establecimientos de alojamiento turístico equipados. La mayoría de las instalaciones están ubicadas al borde este del Lago Llanquihue, que recibe casi la totalidad de los visitantes.

Según datos de la Secretaría de Turismo en Puerto Varas, esta comuna contaba con 2.617 camas (cifra a diciembre de 2003) repartidas de la siguiente forma: 1.193 camas de hoteles, 824 camas de cabañas, 600 camas de hospedajes. Cuenta con el 46% del total regional de agencias de viaje. Respecto a la demanda turística, el turismo en alta temporada en la comuna de Puerto Varas se encuentra fuertemente influenciado por la demanda interna, siendo los flujos mayoritarios los provenientes de Santiago, aunque también destacan las regiones del Bío-Bío y Valparaíso. Los flujos internacionales más relevantes son los de argentinos, seguidos de aquellos provenientes de EE.UU., Inglaterra, Brasil y Alemania.

Análisis de Grupos Estratégicos

Efectuar un análisis de cada uno de los componentes de la industria de alojamiento turístico de la ciudad de Puerto Varas no es una tarea fácil, debido a la gran cantidad de oferentes, la mayoría de los cuales no cuenta con una certificación de la calidad y homogeneidad de sus servicios. No ocurre lo mismo con los grandes hoteles, los cuales deben ser calificados por SERNATUR y que ofrecen un servicio relativamente estándar. De acuerdo a lo indicado en la **Tabla 2**, en la actualidad son más de 140 los establecimientos que ofrecen el servicio de descanso a los turistas.

Tabla 2: Oferta de establecimientos de alojamiento turístico en Puerto Varas

Tipo de establecimiento	Oferentes (número)	Participación de mercado (%)
Grandes hoteles y hostales	28	19,7
Grandes hoteles y cabañas	20	14,1
Pequeños hoteles y hostales	28	19,7
Cabañas	31	21,7
Residenciales y hospedajes	35	24,6
Lodges de pesca	6	4,2
Camping	19	13,3
Albergues	2	1,4
Otros (Refugio Tesky Club)	1	1,0
Total	142	100

Fuente: Oficina de Rentas y Patentes Municipalidad de Puerto Varas durante época estival (Enero-Febrero 2003)

Para reconocer los diversos grupos estratégicos dentro de la industria se identificaron, por medio de las entrevistas, y tomando como base la clasificación de los establecimientos por el órgano estatal, así como también la oferta del servicio de baño privado (atributo principal al momento de medir y otorgar clasificación),

se identificaron las variables explicativas, o dimensiones críticas, que permitieran discriminar el posicionamiento competitivo de cada grupo. A continuación se presenta la descripción de tales variables:

- *Servicios ofrecidos.* Se clasificaron todos servicios ofrecidos por los establecimientos de alojamiento turísticos, los cuales van desde el servicio básico de alojamiento hasta el servicio de piscina temperada, sauna, salones de conferencia, etc. En la **Tabla 3** se detallan los servicios ofrecidos desde albergues a grandes hoteles.
- *Política de precios.* Se realizó un estudio de precios a los mismos establecimientos a los cuales se clasificó de acuerdo a la cantidad de servicios ofrecidos. Como se observa en la **Tabla 4**, todos los establecimientos sin excepción mantienen una doble política de precios; una para enfrentar la temporada alta (1° de enero al 31 de marzo) y otra para temporada baja (1° de abril al 31 de diciembre).

- *Calidad del producto.* Se tomó como referencia el reglamento sobre clasificación, calificación y registro de establecimientos que presten el servicio de alojamiento turístico. Este reglamento fue diseñado con el objeto de ordenar la oferta hotelera, y de establecimientos de alojamiento turístico en general. Los establecimientos son calificados de acuerdo a las características de sus instalaciones y servicios, mediante el otorgamiento de un número de estrellas que va de 1 a 5, según su categoría si se trata de hoteles; de 3 a 5 para el caso de los moteles y apartoteles, y las residenciales y *camping's* son calificados de 1 a 3 estrellas. Así se logra contar con una información desagregada según niveles de calidad de la oferta del alojamiento turístico, permitiendo mejorar la transparencia del mercado y facilitar la toma de decisiones de usuarios, turistas, agentes de viajes o intermediarios, e inversionistas.

Utilizando las dimensiones “servicios ofrecidos” y “calidad del producto” se identificaron 5 grupos

Tabla 3: Servicios ofrecidos en los establecimientos según grupo estratégico

Tipo de establecimiento	Servicios ofrecidos
Albergues	Alojamiento, baño compartido, derecho a uso de cocina, pago en efectivo
Hospedaje, residenciales y Cabañas Tipo A	Alojamiento con o sin desayuno, baño compartido, derecho a uso de cocina, pago en efectivo, sala de estar
Hospedaje, residenciales y cabañas tipo B	Alojamiento con desayuno, baño privado, TV cable, información de la zona, calefacción, mucama, estacionamiento, servicio de fax, ddn y ddi
Hoteles, hostales y cabañas con y sin clasificación	Alojamiento con desayuno, baño privado, TV cable, información de la zona, calefacción, <i>room service</i> , mucama, estacionamiento, servicio de fax, ddn y ddi, <i>internet</i> , tarjetas de crédito, lavandería, servicio de comidas, resguardo de valores
Grandes hoteles y cabañas 4 estrellas	Alojamiento con desayuno, baño privado, TV cable, información de la zona, calefacción, <i>room service</i> , mucama, estacionamiento, servicio de fax, ddn y ddi, <i>internet</i> , tarjetas de crédito, lavandería, bar, restaurante y cafetería, resguardo de valores, salones de conferencia, jardines y juegos infantiles, cambio de monedas, piscina temperada, sauna, gimnasio, cerradura electrónica en habitaciones

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de visitas a los distintos tipos de establecimientos

Tabla 4: Política de precios en los establecimientos según el grupo estratégico

Tipo de establecimiento	Rango de precios por temporada (\$)	
	Alta	Baja
Albergues	1.000 - 2.500	-
Hospedaje, residenciales y cabañas tipo a	4.000 - 5.500	3.000 - 4.000
Hospedajes, residenciales y cabañas tipo B	7.000 - 10.000	5.000 - 8.000
Hoteles, hostales y cabañas con y sin clasificación	12.000 - 30.000	10.000 - 20.000
Grandes hoteles y cabañas 4 estrellas	50.000 - 100.000	30.000 - 60.000

Fuente: Elaboración propia con datos sobre la base de habitaciones estándar

estratégicos, lo cual se ilustra en la **Figura 1**. Al emplear las dimensiones “servicios ofrecidos” y “precio” se identificaron 5 grupos estratégicos en

temporada alta y 4 grupos estratégicos en temporada baja, tal como se muestra en la **Figura 2 y 3**, respectivamente.

Figura 1: Mapa estratégico industria de establecimientos de alojamiento turístico en Puerto Varas, dimensiones: Servicios ofrecidos vs Calidad del producto

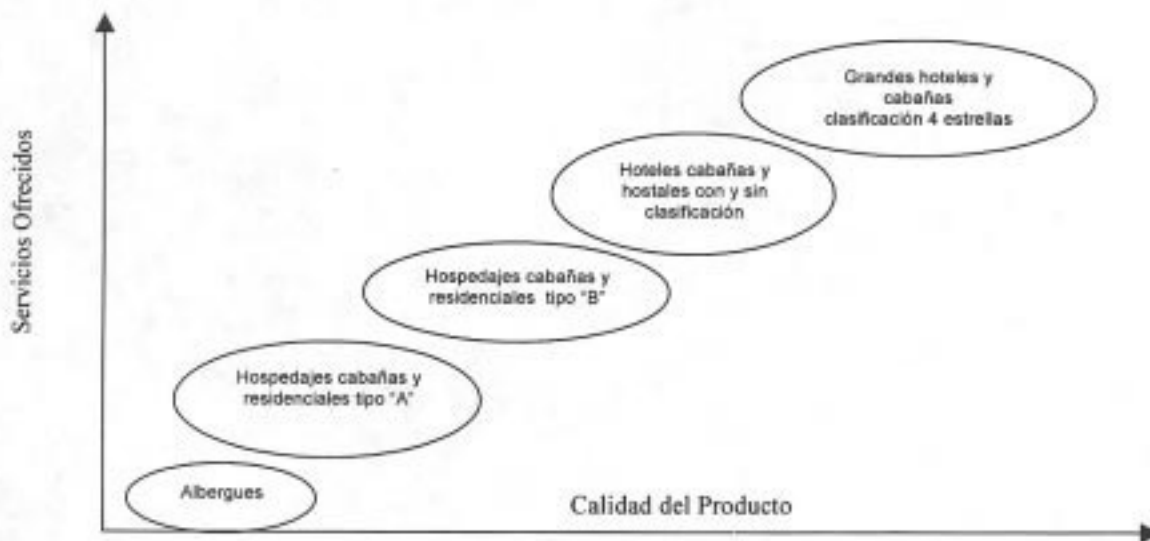


Figura 2: Mapa Estratégico industria de establecimientos de alojamiento turístico en Puerto Varas, dimensiones: Servicios ofrecidos vs Política de precios en temporada alta



Figura 3: Mapa Estratégico industria de establecimientos de alojamiento turístico en Puerto Varas, dimensiones: Servicios ofrecidos vs Política de precios en temporada baja



Análisis del Atractivo de la Industria

Después del análisis de cada factor se obtiene la evaluación general del “atractivo de la industria” para cada grupo estratégico. La **Tabla 5 y 6** muestran que el grupo de grandes hoteles y cabañas con clasificación 4 estrellas, y el grupo conformado por pequeños hoteles, hostales y cabañas con y sin

clasificación son atractivos. En tanto el grupo compuesto por pequeños hospedajes, cabañas y residenciales tipo “B” y el grupo que incluye a los pequeños hospedajes cabañas y residenciales tipo “A”, poseen un atractivo neutro (**Tabla 7 y 8**). El quinto grupo, constituido por los albergues, es un grupo atractivo (**Tabla 8**).

Tabla 5: Atractividad del grupo “grandes hoteles y cabañas con clasificación 4 estrellas”

Evaluación General	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Rivalidad entre competidores					████████████████████
Poder de los compradores				████████████████████	
Poder de los proveedores				████████████████████	
Disponibilidad de sustitutos			████████████████████		
Barreras a la movilidad					
Barreras de salida		████████████████████			

Tabla 6: Atractividad del grupo “pequeños hoteles, hostales y cabañas con y sin clasificación”

Evaluación General	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Rivalidad entre competidores				████████████████████	
Poder de los compradores				████████████████████	
Poder de los proveedores					████████████████████
Disponibilidad de sustitutos			████████████████████		
Barreras a la movilidad				████████████████████	
Barreras de salida		████████████████████			

Tabla 7: Atractividad del grupo “pequeños hospedajes, cabañas y residenciales tipo “B”

Evaluación General	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Rivalidad entre competidores			████████████████████		
Poder de los compradores			████████████████████		
Poder de los proveedores					████████████████████
Disponibilidad de sustitutos			████████████████████		
Barreras a la movilidad			████████████████████		
Barreras de salida			████████████████████		

Tabla 8: Atractividad del grupo “pequeños hospedajes, cabañas y residenciales tipo “A”

Evaluación General	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Rivalidad entre competidores		████████████████████	████████████████		
Poder de los compradores			████████████████		
Poder de los proveedores					████████████████
Disponibilidad de sustitutos		████████████████			
Barreras a la movilidad		████████████████			
Barreras de salida		████████████████			

Tabla 9: Atractividad del grupo “albergues”

Evaluación General	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Rivalidad entre competidores				████████████████	
Poder de los compradores				████████████████	
Poder de los proveedores					████████████████
Disponibilidad de sustitutos		████████████████			
Barreras a la movilidad		████████████████			
Barreras de salida					████████████████

CONCLUSIONES

Existen cinco grupos estratégicos que conforman la oferta de establecimientos de alojamiento turístico en Puerto Varas, lo cual sugiere que muchos de los tipos de establecimientos, de acuerdo a sus servicios, están concentrados y compiten de forma muy similar. Del análisis de los grupos estratégicos, en conjunto con el perfil del grado de atractivo de la industria y el impacto combinado de las barreras a la salida y la movilidad, para determinar la rentabilidad potencial del grupo, es posible plantear las siguientes conclusiones:

- El grupo compuesto por los grandes hoteles y cabañas con clasificación 4 estrellas puede ser considerado como atractivo. Debido a las altas barreras a la movilidad y a la salida, debería poseer teóricamente rendimientos elevados e inestables. El grupo compuesto por pequeños hoteles, hostales y cabañas con y sin clasificación debiese presentar rendimientos elevados, lo que lo convierte en

un grupo atractivo. Posee barreras a la movilidad y salida menores que para el grupo anterior, lo que a su vez disminuye el carácter de inestable de tales rendimientos.

- El grupo de pequeños hospedajes, cabañas y residenciales tipo “B” posee un grado de atractivo neutro con rendimientos potenciales de tipo competitivo. Las barreras a la movilidad y salida son medias. El grupo de pequeños hospedajes, cabañas y residenciales tipo “A” también tiene un grado de atractivo neutro, con rendimientos potenciales de nivel competitivo pero más estables que en el caso anterior, ya que las barreras a la movilidad y salida son menores.
- El grupo constituido por los albergues posee un alto grado de atractivo, principalmente por el reducido número de competidores, aunque los rendimientos debiesen ser bajos pero estables por las bajas barreras a la movilidad y salida.
- De acuerdo al comportamiento de los grupos, la movilidad entre éstos, o la capacidad de

traspasar el umbral de un grupo para posicionarse en otro superior, es limitada debido principalmente a la capacidad de los mismos de diferenciarse tanto en la presentación del servicio como también por la calidad; los requerimientos de capital y el grado de integración que estas empresas poseen son también una fuerte barrera para posicionarse en estos grupos.

- Existe una diferencia real entre el grupo de los grandes hoteles v/s los hostales y pequeños hoteles de Puerto Varas, a pesar que en ocasiones muchos clientes son capaces de cambiarse desde un gran hotel a uno pequeño sin notar en demasía la pérdida de algunos servicios. Es muy difícil para un pequeño hotel entrar al grupo de los grandes hoteles, debido a las altas exigencias de carácter técnico (grandes capitales) que se exigen para ingresar. Sin embargo para los grupos denominados pequeños hospedajes, cabañas y residenciales tipo "A y B", en el cual las barreras a la movilidad para traspasar un grupo son menores debido a que la inversión requerida para ello es menor. En el caso del grupo de los albergues en ocasiones la inversión puede ser igual o mayor que entrar al grupo de las residenciales, en este caso específico el que entra a este grupo lo hace sabiendo que tiene un único tipo de cliente y que posee un nicho específico del cual no le interesa salir o desplazarse.
- La escasa estacionalidad de la oferta no se corresponde con la enorme estacionalidad de la demanda, concentrada en los meses de enero y febrero y con valores muy bajos el resto del año, principalmente entre marzo y octubre. La oferta de alojamiento está muy atomizada, y se compone principalmente de establecimientos de pequeñas dimensiones. Durante la temporada alta los grupos se encuentran a su mayor distancia estratégica, y la movilidad entre estos es nula; sin embargo entrada la temporada baja la distancia entre los grupos se acorta demasiado debido al cambio estratégico en los niveles de precios que bajan ostensiblemente, además éstos construyen programas o paquetes en donde ofrecen una gran cantidad de servicios a valores que es muy difícil competir para el grupo competidor más cercano. Lo anterior produce un efecto "dominó" en los demás grupos llegando al extremo en que el pequeño grupo denominado "albergues" desaparece durante la temporada baja.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. 1987. **Management estratégico del mercado**. Barcelona, España: Hispano Europea. 504p.
- Carús, L. 2001. Análisis estratégico del segmento turístico recreativo de alta montaña: el caso del Pirineu Lleidatà. **Tesis Doctoral**. Universidad de Lleida, Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales. Lleida, España. 312p.
- Davidson, R. 2003. Adding pleasure to business: convention and tourism. **Journal of Convention and Exhibition Management**, 5(1):29-39.
- Eugenio-Martin, J. 2003. Modeling determinants of tourism demand as a five-stage process: a discrete choice methodological approach. **Tourism and Hospitality Research**, 4(4):341-354.
- Gooroochurn, N. Sugiyarto, G. 2003. **Competitiveness indicators in the travel and tourism industry**. International Conference on Business Economics, Management and Marketing, Greece. Disponible en <http://www.Erc.ucy.cc.cy/english/conference2003/Guntur.pdf>. Leído el 20 de octubre de 2005.
- Hax, A.; Majluf, N. 1997. **Estrategias para el liderazgo competitivo**. 1ª ed. Domen: Buenos Aires, Argentina. 536p.
- Hax, A.; Majluf, N. 1996. **Gestión de empresa: con una visión estratégica**. 4ª ed. Domen: Santiago, Chile. 513p.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. 1999. **Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización**. 3ª ed. Bogotá, Colombia: Thomson. 502p.
- Instituto Nacional de Estadísticas, Anuario de Turismo 1998.
- Melián, A.; García, J. 2003. Competitive potential of tourism in destinations. **Annals of Tourism Research**, 30(3):720-740.
- Mirador Austral. 2002. Órgano de difusión de la Ilustre Municipalidad de Puerto Montt, 1(1):mayo-junio 2002.

- Oppermann, M. 1996. Convention destination images: analysis of association meeting planners perceptions. **Tourism Management**, 17(3):175-182.
- Porter, M.E. 2004. **Estrategia competitiva, técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. México: CECSA. 389p.
- Porter M. 1990. ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?. **Harvard-Deusto Business Review**, 44:3-26.
- Porter, M.E. 1998. **Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior**. CECSA: México. 550p.
- ROS Development & Planning. 2002. **Organización comunitaria de prestación de servicios turísticos en las provincias de Chiloé y Palena**. Ref.: tc-01-12-00-5ch. Informe de Avance, Banco Interamericano del Desarrollo (BID). 8 de agosto de 2002.
- SERNATUR. 2004. **Anuario de Turismo**. Servicio Nacional de Turismo - Instituto Nacional de Estadísticas (INE). 97p.
- Thompson, A.A.; Strickland, A.J. 2004. **Administración estratégica**. Texto y casos. 13ª ed. México: McGraw-Hill. 447p.
- Wilkerson, C. 2003. Travel and tourism: an overload industry in the US and the tenth district. **Economic Review**, Federal Reserve Bank of Kansas City, 88 (3):45-71.
- Zikmund, W. 2003. **Business research methods**. 7ª ed. Thompson-Southwestern: Ohio: USA. 748p.