



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN COMERCIAL PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS "VENTA DE TICKETS DÍA DE  
VALLE NEVADO S.A."

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**FRANCISCA CAROLINA LIENDO LÓPEZ**

PROFESOR GUIA:  
JORGE CARIKEO

MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARCELO GERLACH  
JUAN CARLOS BARROS

RESUMEN DEL INFORME FINAL  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: FRANCISCA LIENDO LÓPEZ  
FECHA: 27/10/2008  
PROF. GUÍA: SR. JORGE CARIKEO

**PLAN COMERCIAL PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS “VENTA DE TICKETS DÍA  
DE VALLE NEVADO S.A.”**

El presente trabajo de título tiene como objetivo la creación de un plan comercial para la unidad de negocios “venta de tickets día de Valle Nevado S.A.”, una de las empresas más importantes en la industria de la nieve en Chile. Para conseguir esta meta, se realizó un completo análisis estratégico de la empresa de acuerdo a la industria en la que esta inserta. Lo anterior en conjunto con una investigación de mercados realizada por la alumna, permitieron desarrollar el marketing mix. Finalmente se evaluó la viabilidad económica del plan. Este proyecto fue motivado por el vacío de información acerca de los clientes de tickets día del centro invernal. Se parte del supuesto que la toma de decisiones informada puede aumentar la rentabilidad del negocio.

Para realizar el análisis estratégico se utilizó la metodología introducida por Michael Porter así como el análisis FODA. De esta forma, se detectó que el escollo más relevante para la empresa es la rivalidad con sus competidores. Luego, se procedió a realizar una investigación de mercados que en su etapa cualitativa consistió en llevar a cabo el método de entrevistas en profundidad. Esta etapa definió las variables de consumo y actitud relevantes para un esquiador del valle central, las que permitieron generar un cuestionario que más tarde sería aplicado en terreno por la alumna.

Los resultados arrojaron que los clientes se dividen en tres claros segmentos, de los cuales hay un segmento considerablemente más elástico que los otros. La clasificación se da mayoritariamente por rango etario y actividad. Sin embargo, el hallazgo más relevante fue la necesidad de sentido de pertenencia de los esquiadores y la fría relación que perciben con el centro. Por lo tanto, la creación del *marketing mix* se vio complementada por la creación de un club de fidelización que permita la automatización de la obtención de los datos y así entender de manera sistemática las necesidades de los clientes.

Finalmente, se realizó una evaluación económica incremental del plan. En el contexto de un análisis conservador y para un horizonte de evaluación de 5 años, se obtuvo un VAN de \$30.294.000 pesos, con una tasa de descuento del 17% y una TIR del 32%.

SANTIAGO DE CHILE

2008

# Índice

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO</b>	<b>4</b>
I.1	INTRODUCCIÓN	4
I.2	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
I.3	ANTECEDENTES GENERALES	5
I.3.1	<i>El esquí como turismo deportivo</i>	5
I.3.2	<i>Los deportes de nieve en Chile</i>	7
I.3.3	<i>Deportes de nieve en el valle central</i>	8
I.3.4	<i>Evolución histórica de la empresa</i>	9
I.3.5	<i>Misión y visión</i>	10
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS Y METODOLOGIA</b>	<b>10</b>
II.1	OBJETIVOS	10
II.1.1	<i>Objetivo General</i>	10
II.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	10
II.2	MARCO TEÓRICO	11
II.3	METODOLOGÍA	13
II.3.1	<i>Análisis del Medio Externo e Interno</i>	13
II.3.2	<i>Investigación de Mercado</i>	14
II.3.3	<i>Fundamentos de Marketing</i>	16
II.3.4	<i>Evaluación económica</i>	16
II.4	ALCANCES	16
<b>III.</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATEGICO VALLE NEVADO S.A.</b>	<b>17</b>
III.1	LA INDUSTRIA DEL LOS DEPORTES DE NIEVE EN CHILE	17
III.1.1	<i>La industria actual de los deportes de nieve en Chile</i>	17
III.1.2	<i>Áreas de negocios relacionadas con el esquí</i>	17
III.1.3	<i>Empresas competidoras</i>	19
III.2	ANÁLISIS DEL MERCADO	20
III.3	ANÁLISIS DE MEDIO AMBIENTE	23
III.3.1	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	23
III.3.2	<i>Análisis FODA</i>	26
III.4	CONCLUSIONES	27
<b>IV.</b>	<b>INVESTIGACION DE MERCADO</b>	<b>28</b>
IV.1	DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	28
IV.2	ETAPA CUALITATIVA	28
IV.3	ETAPA CUANTITATIVA	30
<b>V.</b>	<b>PLAN COMERCIAL</b>	<b>39</b>
V.1	PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	39
V.1.1	<i>Segmentación</i>	39
V.1.2	<i>Target</i>	40
V.1.3	<i>Posicionamiento</i>	41
V.2	ESTRATEGIA GENÉRICA	41
V.3	PLAN DE MARKETING OPERACIONAL	43
V.3.1	<i>Objetivo</i>	43
V.3.2	<i>Marketing mix</i>	43
V.3.2.1	Producto	43
V.3.2.2	Plaza	46
V.3.2.3	Precio	48
V.3.2.4	Promoción y Fidelización de clientes	52

<b>VI.</b>	<b>EVALUACIÓN ECONOMICA</b>	<b>55</b>
VI.1	INGRESOS POR VENTAS	55
VI.2	COSTOS	57
VI.2.1	<i>Costo marginal de la venta de tickets</i>	57
VI.2.2	<i>Área de fidelización</i>	57
VI.2.3	<i>Cajeros móviles</i>	58
VI.2.4	<i>Publicidad y promoción</i>	59
VI.2.5	<i>Inversiones</i>	59
VI.2.6	<i>Tasa de descuento</i>	59
VI.2.7	<i>Resultados de la evaluación</i>	60
VI.2.8	<i>Análisis de sensibilidad</i>	61
VI.2.9	<i>Escenarios</i>	61
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>64</b>
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>
	ANEXO A: CENTROS DE ESQUÍ CHILENOS	66
	ANEXO B: CUESTIONARIO	70
	ANEXO C: FRECUENCIAS DE PREFERENCIA	76
	ANEXO D: FRECUENCIA DE COMPAÑÍA ESCOGIDA	77
	ANEXO E: OUT PUT DE SPSS PARA CORRELACIÓN DE VARIABLES DE ACTITUD	78
	ANEXO F: AJUSTE DE MODELO DE SEGMENTACIÓN MEDIANTE EL TEST ANOVA	81
	ANEXO G: SERVICIOS	83
	ANEXO H: DETALLE DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA	84
	ANEXO I: EVALUACIÓN ECONÓMICA EN PUNTO DE EQUILIBRIO	85

## **I. INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO**

### **I.1 Introducción**

El tiempo libre es una expresión reciente que ha surgido de forma paralela al desarrollo de las sociedades, cobrando especial importancia en las últimas décadas. El hombre de hoy aprovecha estas instancias como una oportunidad de distracción ante las tareas y estímulos que debe enfrentar a diario al estar inserto en el exigente mundo laboral. Es así como el turismo ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia a nivel internacional.

Esta tendencia no deja indiferentes a los chilenos. Además, nos encontramos ante una sociedad cambiante, una sociedad compleja que demanda progresivamente nuevos productos. Para estar a la altura de las circunstancias, las nuevas tendencias del turismo incitan a desarrollar el turismo de interior con todos sus recursos y riqueza paisajística, natural, deportiva, gastronómica, etc. como un turismo integrado aprovechando el importante patrimonio de Chile, y en especial una de sus mayores atracciones: La Cordillera de los Andes.

El turismo de nieve tiene una amplia trayectoria en nuestro país. Desde sus comienzos, a principios de siglo XX, se han construido 15 centros invernales a lo largo de Chile. Esto permite suponer el gran atractivo que representan los deportes de nieve como negocio para la región. Sin embargo, se ha comprobado que la demanda interna del esquí es pobre, si se considera la corta distancia que existe entre las urbes y los centros. Por otro lado, se dispone de escasa información acerca del turismo interno que genera este tipo de actividades en comparación con el turismo receptivo. En efecto, las compañías que manejan negocios de esta naturaleza muchas veces no pesquistan a los clientes que visitan por el día las instalaciones invernales.

Los negocios, en general, necesitan de datos precisos para la toma de decisiones. De hecho, las empresas sólo podrán generar productos atractivos para el mercado al que atienden si conocen a sus clientes en profundidad.

Considerando lo anterior, el presente trabajo propone un plan comercial para Valle Nevado S.A. sobre la base de una investigación de mercado, que estudia a cabalidad los distintos segmentos que componen los clientes de tickets día de los centros de esquí del valle central. De esta forma, se plantea también una estrategia de fidelización, con el fin de automatizar la obtención de datos que caracterice al mercado.

## **I.2 Descripción y justificación del proyecto**

El presente trabajo consiste en elaborar un plan comercial con el fin de rentabilizar el área de negocios de ventas de tickets diarios para la empresa Valle Nevado S.A.

Como se verá más adelante en mayor detalle, el negocio central de la empresa es la hotelería, siendo sus principales clientes los turistas extranjeros provenientes de países como Brasil, Argentina y Estados Unidos. Sin embargo, este negocio es altamente riesgoso ya que depende de factores externos como la fluctuación del dólar, la estabilidad económica de los países cuyos ciudadanos son clientes de la empresa, los precios y condiciones de la industria aeronáutica de pasajeros, etc. En este contexto, la venta de tickets día (entendida como una venta al turista local) representa una gran oportunidad para diversificar el riesgo que implica enfocarse sólo en el negocio hotelero. Por este motivo, aumentar los ingresos por concepto de ventas de tickets es fundamental.

A partir de lo anterior, es importante realizar una descripción detallada del tipo de información disponible en el área de venta de tickets día respecto de sus clientes, como punto de partida para proponer mejoras que redunden en un plan comercial que apunte a aumentar los ingresos. En la actualidad, sólo se guarda registro de los productos vendidos- tipo de ticket, precio, fecha etc.- pero no hay información detallada y relevante respecto de quiénes los compran y los utilizan. Se sabe al detalle el volumen de productos vendidos, pero poco y nada sobre los clientes: ¿Quiénes son?, ¿Dónde viven? ¿Qué quieren? Estos datos resultan esenciales para la creación de productos más atractivos y promociones más efectivas y rentables para esta área de negocios de Valle Nevado.

Por otro lado, como se verá en detalle más adelante en este informe, es importante destacar la existencia de capacidad ociosa en el centro. En efecto, durante los días de semana hay poca actividad en las pistas de esquí en comparación con los fines de semana, lo que representa una oportunidad interesante para Valle Nevado.

A partir de todo lo anterior, se puede concluir que el primer paso para conseguir aumentar los ingresos por concepto de venta de ticket día en Valle Nevado es estudiar en profundidad el mercado de los esquiadores de Santiago que son clientes asiduos de los centros de esquí de la zona del valle central de Chile. Con esta información, se podrá tener un conocimiento más acabado y sistemático de los clientes de esta área de negocios, de manera que se puedan segmentar apropiadamente. La información que se requiere será levantada a partir de una investigación de mercado, que dará las claves para el diseño y desarrollo de un plan comercial que dé cuenta de las realidades encontradas.

## **I.3 Antecedentes Generales**

### *I.3.1 El esquí como turismo deportivo*

El esquí alpino, o de pista, es el más popular de todos los deportes invernales. Consiste en deslizarse por cualquier pendiente nevada, a la velocidad que permite tanto la técnica del practicante como su valentía.

El esquí encuentra sus orígenes en las zonas nevadas de Escandinavia, lugar donde fue utilizado por siglos como medio de transporte. La práctica deportiva comienza a masificarse en Los Alpes a principios del siglo XX. Se extiende rápidamente a las montañas de Estados Unidos, Japón y países aledaños al sur de la Cordillera de Los Andes, adquiriendo fuerza en pequeños poblados agrícolas, sanatorios de tuberculosos y balnearios termales. Esta industria tuvo un crecimiento explosivo durante las décadas de 1960 y 1970, consolidándose en los 80. Desde entonces se han desarrollado numerosas variantes de este deporte ampliando la gama de posibilidades y prácticas que abarcan desde la competencia a la exploración de experiencias adrenalínicas.

Se estima que hoy en día habría más de 70 millones de deportistas de nieve en el mundo. Europa es líder en este mercado ya que cuenta con una gran cantidad de centros de esquí en los Alpes y los Pirineos. En segundo lugar se sitúa América del Norte y sus Montañas Rocosas. Japón ocupa el tercer puesto y por último se encuentra el hemisferio sur con puntos ubicados en países cercanos a la Cordillera de los Andes y otras regiones en Australia y Nueva Zelanda.

Los deportes de nieve pertenecen al ámbito del turismo deportivo. Este se entiende como "una forma de turismo que utiliza cualquier actividad deportiva, donde el espectáculo o business show y las sensaciones de riesgo son fundamentales como reclamo turístico, incluyendo en diferentes ocasiones los deportes en instalaciones de interior y exterior" (Crosby, A 1993).

En los últimos años se ha constatado a un gran crecimiento del número de turistas de invierno que se han atrevido a practicar otro tipo de disciplinas. Entre estas se pueden identificar:

- Esquí de travesía

Esta modalidad de esquí, llamada también "*randonnée*", está reservada para aquellos esquiadores que conozcan la montaña. La nieve virgen y los paisajes inexplorados son las principales atracciones para practicar esta variante de los deportes de nieve.

- Snowboard

Consiste en descender y hacer piruetas sobre una tabla. Su aprendizaje es fácil, por lo que cada vez más gente se está aficionando a este deporte.

- Heli-esquí

También llamado "*Helisnow*", se trata de subir en helicóptero, buscar un collado

para aterrizar y bajar por las laderas vírgenes, desafiando los obstáculos naturales.

La participación del turismo de invierno constituiría entre un 4 y un 6 por ciento del turismo mundial total<sup>1</sup>. El turismo de invierno todavía depende en gran medida del mercado interno y del mercado extranjero próximo. Un alto nivel de ingresos per cápita hace que el turismo de invierno sea una de las ramas más lucrativas de este ámbito.

### 1.3.2 Los deportes de nieve en Chile

Parte de la Cordillera de los Andes se encuentra en territorio chileno. Esto implica que, a excepción del extremo norte, se puede acceder en corto tiempo desde las ciudades y pueblos a las alturas medias de las montañas, áreas aptas para la práctica del esquí.

Este deporte comenzó a practicarse en el país a comienzos del siglo XX, cuando los noruegos Einar Rosenquist y Miguel Hermusdsen fueron enviados a la Cordillera con el fin de realizar estudios para la construcción del Ferrocarril Transandino. Dos años después, 14 esquiadores noruegos fueron contratados para transportar correspondencia entre Chile y Argentina.

De esta forma, el esquí en Chile se conocía básicamente como un medio de transporte en la nieve. Sin embargo, en 1917, Alberto Fares Pinto, quien ya había practicado el esquí como deporte recreacional en Los Alpes, decide fundar el Club Alemán de Excursionismo. Así, en 1932 se construye en Chile el primer refugio andino de Sudamérica, en Lo Valdez, al interior del Cajón del Maipo.

Luego, en el año 1931, el Departamento de Turismo del Ministerio de Fomento contrató a un profesor alemán para comenzar a impartir cursos de esquí. Este, junto a un grupo de alumnos, funda un año más tarde el Ski Club Chile. Por otro lado, el mismo

Ilustración 1: Mapa de centros de esquí en Chile.



Fuente: [www.skichile.cl](http://www.skichile.cl)

año se constituye el Club Andino de Chile que haría la primera excursión hacia Lagunillas.

<sup>1</sup> Fuente: "Chile: Travel & Tourism Economic Research" Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), 2006



Durante el invierno de 1932 se inician las primeras excursiones oficiales al Cerro Colorado. Este sitio fue escogido como el más indicado para la práctica de esquí por su cercanía con la capital. Inicialmente se utilizó el camino de la mina Disputada de las Condes, escogiendo como campo base una bodega abandonada de esta compañía minera ubicada en Corral Quemado. Los 17 kilómetros restantes hasta las canchas eran recorridos cotidianos, ya sea en mula o a pie.

Durante el gobierno de Arturo Alessandri, se comenzó a construir el camino de Corral Quemado hasta Farellones, terminado en 1936, que permitió un acceso más rápido y fácil para los esquiadores, hasta las mismas canchas.

El esquí entendido como deporte se desarrolló gracias a la gestión de profesores extranjeros y la realización sostenida de competencias. Estas comenzaron hacia 1933 entre miembros del Ski Club Chile y Club Alemán de excursionismo.

En este contexto, se crea la primera escuela de esquí organizada que fue dirigida por el profesor francés don Emille Allais, en Portillo durante 1935. Mientras que en la zona de Santiago, las primeras escuelas fueron las de Farellones en el año 1968 y la Parva en 1969.

La historia del esquí en Chile demuestra la existencia de una tradición deportiva conformada en sus inicios por extranjeros residentes en el país. Hasta el día de hoy los centros chilenos cuentan con una presencia importante de deportistas de diferentes nacionalidades atraídos por los parajes naturales de las alturas cordilleranas.

La presencia de extranjeros en los centros chilenos en la actualidad se explica por la estacionalidad natural de la temporada de nieve y el desfase entre el invierno y verano que presenta el hemisferio norte y sur. Esto determina que importantes segmentos del mercado americano y europeo busquen prolongar la práctica de deportes de invierno en nuestro hemisferio, específicamente en el valle central.

En el Anexo A se encuentra una descripción detallada de los centros de esquí chilenos.

### *1.3.3 Deportes de nieve en el valle central*

Los deportes de nieve se han desarrollado ampliamente en Chile. Esto se debe a la cercanía de la cordillera con las ciudades, especialmente Santiago. La demanda interna del país se concentra en esta ciudad, aportando cerca de un 80%.

Santiago de Chile se encuentra a sólo una hora de los tres centros de esquí más importantes del país: Valle Nevado, El Colorado y La Parva. A pesar de que el dominio esquiable conjunto de los tres centros- 11.000 hectáreas- es el más amplio de Sudamérica, sólo 25.000 habitantes de la ciudad (menos de un 5% de su población total) practican esquí y sus actividades derivadas en instalaciones cuya superficie construida agregada no alcanza las 100 hectáreas. Lo anterior se explica a partir de la percepción de la población con respecto a los deportes de nieve, que son considerados elitistas. De hecho, la cordillera aparece en el imaginario chileno, y

específicamente en el santiaguino, a una distancia mucho mayor a la real, especialmente entre los sectores sociales menos favorecidos. El esquí es un deporte relativamente caro de practicar (sus costos implican traslado, arriendo o compra de equipo especializado además de la compra de tickets), por lo que es percibido como una actividad a la que sólo los segmentos de más altos ingresos pueden tener acceso.

Aunque la penetración de la práctica de deportes de nieve en el valle central es baja a nivel local, los centros de la región han llamado positivamente la atención en mercados internacionales, dentro de los que destacan el argentino, el brasilero y el norteamericano. La gran calidad de los centros de esquí y su cercanía con la capital generan una combinación de atributos que los tour operadores han sabido aprovechar ampliamente, a través de paquetes turísticos que incluyen la estadía en la ciudad y la experiencia de los deportes de esquí de manera combinada.

#### *1.3.4 Evolución histórica de la empresa*

Valle Nevado es uno de los centros de esquí más recientes en Chile. Fue creado en 1988 por empresarios franceses, siguiendo el modelo de los resorts invernales de los Alpes. Se ubica en las faldas del Cerro El Plomo, en las cercanías de Santiago. Este proyecto fue concebido como una estación integrada, al nivel de los centros franceses, ampliando considerablemente la zona esquiable del valle central.

El centro fue construido por un equipo de arquitectos chilenos y franceses, financiado por capitales corporativos de Francia y la cooperación del Estado chileno. El plan original no fue concretado en su totalidad debido al abandono del proyecto por parte de sus inversionistas principales. Sin embargo, su construcción fue clave para la industria, ya que implicó un desarrollo de ésta con visión de largo plazo, fenómeno que no se observó en la construcción de otros centros. Por otro lado, el hecho de que involucrara importantes capitales extranjeros y estatales, significó la conformación de una cooperación público-privada que impulsó de manera decisiva el turismo de invierno en Santiago.

Valle Nevado, con más de 9.000 hectáreas de terreno esquiable, es el centro más grande de Latinoamérica y del Hemisferio Sur, considerado uno de los más modernos del continente.

La empresa se ha caracterizado por estar a la altura de los centros de esquí mundiales, incorporando servicios innovadores para sus clientes. De hecho, en los últimos años se han ampliado las pistas y se han creado un *snow park* y un *halfpipe* para la práctica de esquí de estilo libre, saltos en esquíes, esquí acrobático y snowboard. Además, Valle Nevado es sede de unas de las fechas de la Copa Mundial de Snowboard desde el año 2003, atrayendo una gran cantidad de público joven extranjero. Por último, la reciente incorporación de la práctica del *heliski*, ha significado un fuerte posicionamiento dentro de las mentes de los visitantes más osados, que recorren el mundo en busca de nuevas aventuras.

Valle Nevado se ha concentrado estratégicamente en el negocio de la hotelería y el turismo receptivo. Su *performance* en este sentido es lo que lo diferencia de los otros

dos centros de esquí del valle central y es en esta área de negocios, sumadas al negocio de alimentos y bebidas, donde se concentra gran parte de sus ventas. Sin embargo la venta de tickets al turista local sigue siendo fundamental y es precisamente en ésta área donde el plan comercial propuesto en esta tesis pretende realizar un aporte.

### *1.3.5 Misión y visión*

La misión de Valle Nevado es:

“Liderar, desarrollar y consolidar las líneas de negocios de Valle Nevado, satisfaciendo plenamente las necesidades de sus clientes a través de la entrega oportuna de sus productos de alta calidad, con estricto apego a los valores, principios y normas.

Trabajaremos en equipo, en un ambiente integral y positivo que asegure respeto al ser humano y al entorno ecológico. Seremos una empresa competitiva, rentable y posicionada en el mercado.”

La visión es:

“Valle Nevado liderará en todos los mercados en los cuales participe, mantendrá un alto estándar de calidad de servicio en cada uno de sus productos y será el lugar en la Cordillera preferido por las personas para vivir, disfrutar y aprender a querer la montaña... todo el año.

Crearé un ambiente de trabajo armónico, donde los valores de respeto al ser humano, la seguridad, el medio ambiente y la rentabilidad del negocio serán sus más relevantes fortalezas. “

## **II. OBJETIVOS Y METODOLOGIA**

### **II.1 Objetivos**

#### *II.1.1 Objetivo General*

“Desarrollar un Plan comercial para la unidad de negocios “venta de tickets día de Valle Nevado S.A.””

#### *II.1.2 Objetivos Específicos*

- Realizar un análisis estratégico del negocio
- Llevar a cabo una investigación de mercado para la venta de tickets en el valle central
- Identificar los segmentos relevantes para el plan comercial
- Desarrollar el *marketing Mix*

- Evaluar económicamente el plan comercial

## II.2 Marco Teórico

Antes de abordar el tema central del presente trabajo de título, es necesario tener en cuenta que turismo se define como “todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año natural, con fines de ocio, por negocio y otros motivos.”<sup>2</sup>

A su vez, una rama del turismo es el que se identifica como turismo deportivo, dentro de los cuales se enmarcan los deportes invernales. Éste se define como: “una forma de turismo que utiliza cualquier actividad deportiva, donde el espectáculo o *business show* y las sensaciones de riesgo son fundamentales como reclamo turístico, incluyendo en diferentes ocasiones los deportes en instalaciones de interior y exterior” (Crosby, A 1993).

Si bien, los deportes de nieve en Chile han sido ampliamente desarrollados y datan desde principios del siglo XX, no existen datos ni bibliografía relevantes que permitan analizar consistentemente el impacto en el turismo interno de éstos. En efecto, el turismo interno se entiende como aquél “realizado por los residentes de un país dentro del mismo.”<sup>3</sup> Por lo tanto las únicas cifras que organismos tales como el SERNATUR o el INE, pueden recabar son las relativas a las pernoctaciones y entradas a parques nacionales. Lo anterior deja fuera los viajes realizados dentro de la Región Metropolitana, dado que por las cortas distancias es de esperar que los viajeros vuelvan a sus hogares una vez terminada la actividad. Por lo demás, hoy en día los centros de esquí no recogen información acerca de sus clientes chilenos, acrecentando esta brecha.

Lo anterior no ocurre con el turismo receptivo- “realizado por los residentes de otros países que viajan dentro del país”<sup>4</sup>-, especialmente en centros invernales donde la hotelería adquiere gran importancia, como Valle Nevado. Por un lado, Policía Internacional cuantifica la llegada de extranjeros según su país de procedencia, y por el otro las exigencias por parte de las autoridades turísticas obligan a generar un catastro que identifique puntualmente a sus huéspedes.

Esto explica el éxito que ha tenido la empresa en las acciones promocionales que ha emprendido en el extranjero, especialmente en Brasil, Argentina y Estados Unidos. Justamente, la llegada de visitantes provenientes de dichos países ha aumentado en un 10% en el 2008, respecto del año anterior.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Fuente: Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo, Organización Mundial de Turismo, 1995

<sup>3</sup> Anuario de turismo 2006, SERNATUR

<sup>4</sup> ídem

<sup>5</sup> Economía y Negocios, El Mercurio, 3 de julio 2008

De acuerdo con lo anterior, se hace fundamental manejar cifras y datos concretos acerca de los clientes nacionales dado el incremento que ha significado en las ventas la obtención de la información concerniente al turismo receptivo.

De esta forma se entiende que a través de una investigación de mercado precisa acerca de los esquiadores del valle central, se conseguiría el objetivo principal que es la elaboración de un plan comercial efectivo que finalmente, rentabilice el área de venta de tickets día.

Toda planificación comercial forma parte relevante de la planificación estratégica de cualquier empresa cuya finalidad sea la puesta en marcha de programas de acción para conseguir objetivos organizacionales de marketing. Tiene que ver con la determinación de objetivos, el desarrollo de programas y la puntualización de acciones para la ejecución de una estrategia comercial específica.

Las organizaciones son el medio a través del cual se ejecutan los planes comerciales y se implementan las estrategias.

La etapa del diseño tiene una importancia fundamental ya que es responsable de la ejecución del plan, controlar el cumplimiento de los objetivos impuestos, analizar los desvíos y determinar acciones para reencaminarlos.

El plan comercial abarca todos los aspectos de un proyecto. Los temas que se trabajan en este incluyen la investigación de mercado, el análisis estratégico del negocio, el plan de marketing, el plan económico y el plan de implementación.

### Investigación de mercado

Se relaciona con todas las actividades que le permitan a una empresa la obtención de la información necesaria para la toma de decisiones respecto de su ambiente, su marketing mix y sus clientes actuales. En otras palabras la investigación de mercado es la recolección, interpretación y comunicación de información que esté orientada a las determinaciones, a ser empleada en cada una de las fases del proceso estratégico de marketing. Será utilizada para conocer la oferta y la demanda, estableciendo las necesidades insatisfechas del mercado, qué es lo que buscan los consumidores, cuánto estarían dispuestos a pagar, cuantos son los clientes que efectivamente comprarían, porqué comprarían.

### Análisis estratégico del negocio

El análisis del medio externo permitirá la identificación de factores que puedan ser atractivos en la industria para el desarrollo del proyecto. Además, con el análisis del medio interno se determinarán los factores que permitan imponer una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Luego se incluirá un análisis FODA, que es el resultado de ambos análisis. Con éste será posible establecer las amenazas y oportunidades que provengan del medio ambiente, así como las fortalezas y debilidades que puedan surgir desde el interior de la empresa.

## Plan de marketing

Se trata de instrumentar la estrategia de marketing. Con este fin, primero se definirá la estrategia de negocios que será adoptada por la empresa, coherente con el análisis previo realizado en la investigación de mercado y el análisis estratégico del negocio. Después de esto, será necesario definir los objetivos. Se establecerá una diferencia entre los objetivos primarios del negocio, que tienen que ver con asuntos estratégicos, y los objetivos secundarios, que son las estrategias implementadas para lograr los objetivos primarios. Los objetivos podrán ser cuantitativos y/o cualitativos, pero deberán ser específicos, claros, realistas, medibles y relevantes para la empresa. Estos objetivos serán muy diversos, pero en la práctica buscarán incrementar la cifra de negocios, la participación en el mercado, el cambio o mejora del posicionamiento y la rentabilidad, así como los números de ventas, volúmenes, contribución, etc. Una vez definidas las decisiones estratégicas y los objetivos, se podrá elaborar el marketing mix, que corresponde al desarrollo de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, optimizando el uso de los recursos disponibles.

## Plan económico y financiero

En esta etapa se determinará la viabilidad económica del proyecto y se realizará el análisis financiero de éste. Para esto se requerirá definir el presupuesto, referido a la cuantificación de los planes y estrategias comerciales previamente definidas. Además se ordenarán cronológicamente los ingresos y los costos asociados, generando el respectivo flujo de caja. Luego se deberán calcular los indicadores de inversión que sean más importantes y se realizará el análisis de los diversos escenarios posibles de acuerdo con las distintas estrategias comerciales ya definidas.

## **II.3 Metodología**

### *II.3.1 Análisis del Medio Externo e Interno*

El medio externo es el conjunto de factores de la industria que influyen directamente sobre las acciones de una empresa y de sus respuestas competitivas.

Para abordar el tema se debe realizar un análisis estratégico de la empresa y la industria en que está inserta. Así, se caracterizará en primer lugar la industria actual de los deportes de nieve en Chile, determinando cuáles son estos y se especificarán todas las áreas de negocio que se han desarrollado alrededor de estas actividades. Vale recordar que estas actividades están insertas dentro del contexto del turismo deportivo, lo que implica el desarrollo de varias actividades relacionadas con el esquí.

Luego, se identificarán todas las empresas competidoras de Valle Nevado S.A. analizando las estrategias que ha seguido cada una de éstas, en base a las áreas de negocio en que se han especializado.

Se analizará la venta de tickets día en los centros de esquí en Chile, en especial en Valle Nevado. Para lograr lo anterior se investigarán las características de ésta y los factores externos que influyen a la hora de comercializar los productos.

Finalmente, se caracterizará al medio en que la empresa está inserta introduciendo el concepto de ventaja competitiva de Michael Porter, como una forma de poner el acento en el desarrollo de ciertos atributos para una competencia a nivel global con estándares de calidad cada vez mayores. Este concepto propone liderar el mercado a través del desarrollo de ventajas como una serie de atributos que sitúan a la empresa en una posición privilegiada para ofrecer un producto con independencia de los costos de producción. Son factores externos a las determinantes microeconómicas, y que sin embargo pueden generar una enorme diferencia al situar un producto o servicio en el mercado. En este sentido, Porter propone realizar el análisis de las *cinco fuerzas*, que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Una empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia en una industria:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Luego, se estudiarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, estableciendo, en conjunto con el análisis del medio externo, la situación actual, las ventajas competitivas y las diferentes líneas de acción a tomar.

### *II.3.2 Investigación de Mercado*

En este trabajo se utilizarán los métodos propuestos por David Aaker en su libro "Investigación de mercados".

La investigación de mercado es un método utilizado para recopilar, analizar e informar los hallazgos que tienen relación con una situación específica en el mercado. Se utiliza básicamente para la toma de decisiones en:

- La introducción de un nuevo producto o servicio (como en este caso),
- Los canales de distribución más apropiados para un producto
- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

La investigación de mercado adquiere un rol central en el presente trabajo, pues pretende describir los segmentos de clientes según sus hábitos de consumo y las variables relevantes que los acerquen al negocio.

#### Descripción del Tema

La primera etapa de la investigación de mercado consiste en la definición cabal del tema. Esto implica desarrollar el propósito de la investigación, responder a las preguntas: ¿Para qué? ¿Para quién? De esta forma se establecerán los objetivos, hipótesis y alcances de la investigación, estableciendo el contexto dentro del cual se

realiza. Estos primeros pasos permitirán desarrollar el diseño y las etapas, como también el enfoque.

Este trabajo es de orden exploratorio, ya que se busca segmentar el mercado y estudiar dichos segmentos. En este sentido, es posible definir los métodos a utilizar en el levantamiento de información para las diferentes etapas de la investigación.

### Etapa Cualitativa

La etapa cualitativa es el primer paso para entender el mercado y las variables que influyen en el éxito de los objetivos buscados. Para este fin se utilizará en su etapa cualitativa la técnica de entrevistas en profundidad a expertos y usuarios de las instalaciones. Así, se deben definir:

- Objetivo de la Etapa Cualitativa de la Investigación.
- Técnica de recolección de datos (justificación).
- Perfil de los entrevistados o participantes.
- Tamaño de la muestra.
- Pauta de entrevista o discusión.
- Lugar de recolección de la información.
- Período de recolección de la información.
- Entrevistadores y/o moderadores.
- Método de registro de la información (grabadora, video, etc).
- Resultados de la Etapa Cualitativa.

### Etapa Cuantitativa

Durante la etapa cuantitativa se recolectan los datos relevantes para obtener las conclusiones finales de la investigación. Aquí se realizará la aplicación de un cuestionario que ahonde en los hábitos de consumo de quienes practican deportes de nieve en el valle central. En esta etapa es necesario desarrollar:

- Objetivo de la Etapa Cuantitativa.
- Diseño de cuestionario (justificación de grado de flexibilidad, tipo de respuestas, temática de las preguntas, pregunta filtro, cantidad de preguntas, etc.)
- Método de aplicación de la encuesta (por teléfono, cara a cara, etc.)
- Perfil de los encuestados.
- Tamaño de la muestra y error muestral.
- Método o técnica de Análisis Cuantitativo de la Información (justificación).
- Desarrollo del proceso de análisis de datos (codificación, limpieza de datos, etc.).
- Resultados de la Etapa Cuantitativa.

### Conclusiones y Recomendaciones



Se obtendrán conclusiones a partir de la etapa cuantitativa, que permitirán establecer los diferentes segmentos que son relevantes para el negocio estudiado, así como también los hábitos de las personas que los componen.

### II.3.3 Fundamentos de Marketing

Luego de realizar la investigación de mercado, se definirán las bases del marketing estratégico:

- Segmentación
- Target
- Posicionamiento

El siguiente paso será generar un plan denominado marketing mix, que propone responder las 4 preguntas en base a 4 conceptos:

- |  |   |           |
|--|---|-----------|
| • ¿Qué vendo?                                  | → | Producto  |
| • ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes? | → | Promoción |
| • ¿Cómo se los haré llegar?                    | → | Plaza     |
| • ¿Cuánto pagarán por él?                      | → | Precio    |

### II.3.4 Evaluación económica

Se recabarán datos relevantes para la realización de la evaluación económica. En particular, se describirán los costos que implicará la estrategia comercial y los beneficios que se desprenderán a partir de ésta, reflejados en el aumento de las ventas para Valle Nevado. En adelante, se entregará un resumen del análisis económico que describa el flujo de caja y los indicadores financieros que permitan evaluar la factibilidad del proyecto (VPN, TIR, PRC, Punto de equilibrio).

## II.4 Alcances

Desde el punto de vista del alcance de este trabajo, y como ya se ha enunciado anteriormente, es importante recalcar que no se incluirán los clientes y potenciales clientes extranjeros, de otras regiones de Chile o aquellos que deseen pasar más de una noche en el centro. Esto, debido a que la unidad del negocio hotelero de Valle Nevado se maneja de manera distinta y separada del negocio de venta de tickets diarios.

Adicionalmente, el plan comercial que propone este trabajo considerará sólo la venta de tickets diarios durante el invierno, dejando fuera la posibilidad de rentabilizar el negocio durante el verano (negocio *off-season*). Lo anterior porque el público de invierno y de verano difiere considerablemente en cuanto a hábitos de consumo y preferencias, debido principalmente a que las actividades a realizar durante dichas estaciones son radicalmente distintas.

Por último, el estudio abarcará sólo a las personas que sean esquiadores activos. Es decir, que hayan esquiado en las últimas temporadas y pretendan hacerlo en la siguiente. Esto permitirá comprender los hábitos y preferencias de los actuales clientes, pavimentando el camino a seguir para estimular a nuevos segmentos esquiador.

A partir de todo lo anterior, es posible observar que la estrategia sobre la que se funda el plan comercial a proponer, está enfocada a aumentar la participación de mercado de Valle Nevado más que a aumentar el tamaño del mercado de consumo de deportes de nieve en la plaza.

### **III. ANALISIS ESTRATEGICO VALLE NEVADO S.A.**

#### **III.1 La industria del los deportes de nieve en Chile**

##### *III.1.1 La industria actual de los deportes de nieve en Chile*

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.<sup>6</sup>

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 2007 con el mismo período durante el año 2004. 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 2007<sup>7</sup>.

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.

##### *III.1.2 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

<sup>6</sup> Anuario de turismo 2006, SERNATUR

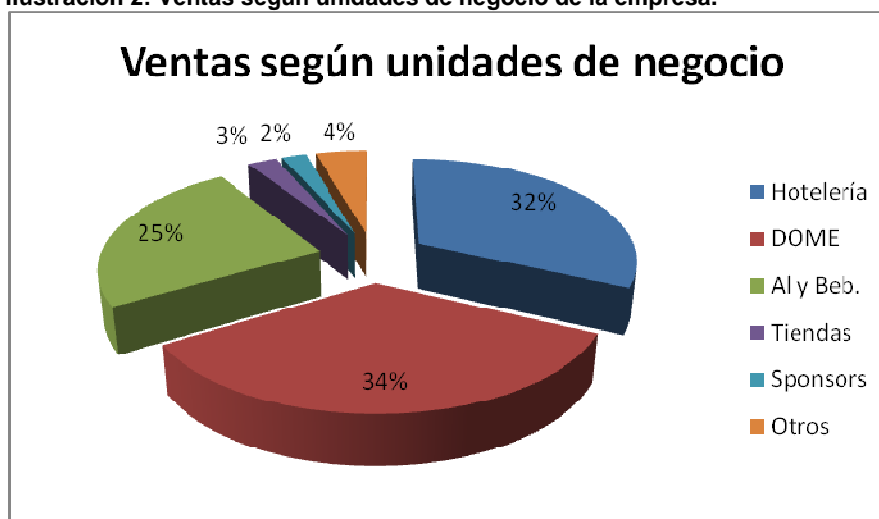
<sup>7</sup> El Mercurio, 2 de Septiembre 2008.

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. Como resulta relativamente evidente, el ticket de temporada es consumido principalmente por amantes de la nieve de altos ingresos poco aversos al riesgo y el ticket diario es preferido por consumidores más aversos al riesgo y/o que no planean un uso intensivo del centro invernal en una temporada determinada.
- 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.

Con respecto al caso específico de Valle Nevado, las ventas según unidades de negocio se reparten de la siguiente forma:

Ilustración 2: Ventas según unidades de negocio de la empresa.



Fuente: confección propia con datos de la empresa

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 Valle Nevado 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.

### III.1.3 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, Termas de Chillán y Valle Nevado.

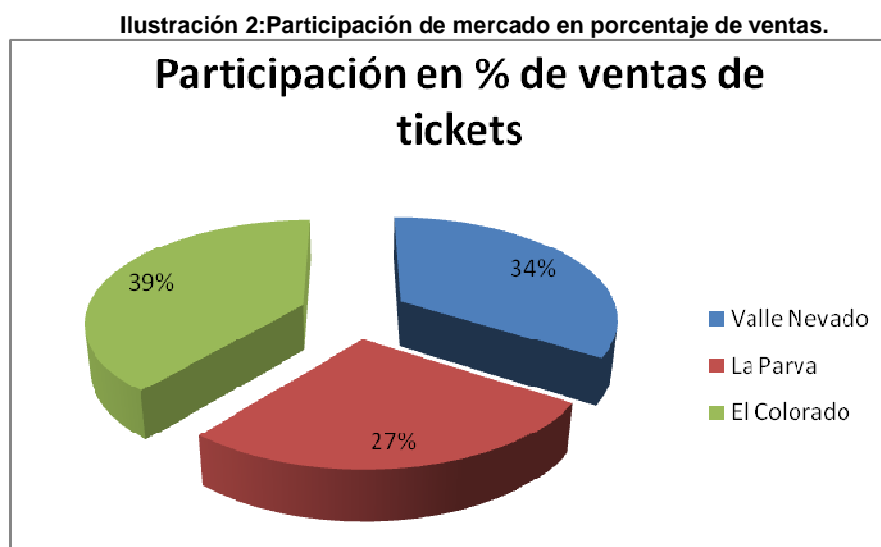
Para efectos del presente estudio se analizarán los centros que compiten por la venta de tickets diarios. Las estrategias de cada centro pueden resumirse de la siguiente forma:

- 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 avocado 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.

### III.2 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:

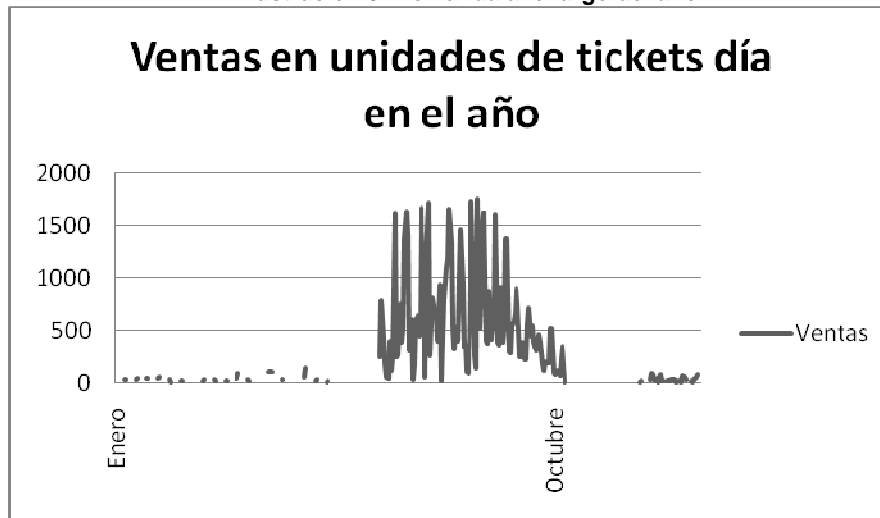


Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

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 *revenue 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:

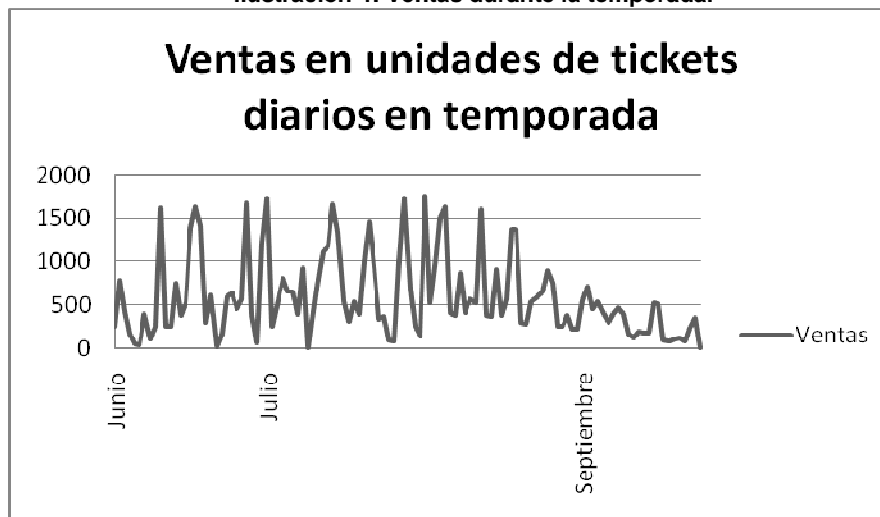
Ilustración 3: Demanda a lo largo del año.



Fuente: Elaboración propia con datos de la temporada 2007.

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.

Ilustración 4: Ventas durante la temporada.



Fuente: elaboración propia con datos de la temporada 2007.

En la ilustración 5 se puede apreciar que 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.

Ilustración 5: Ventas promedio por día de la semana.



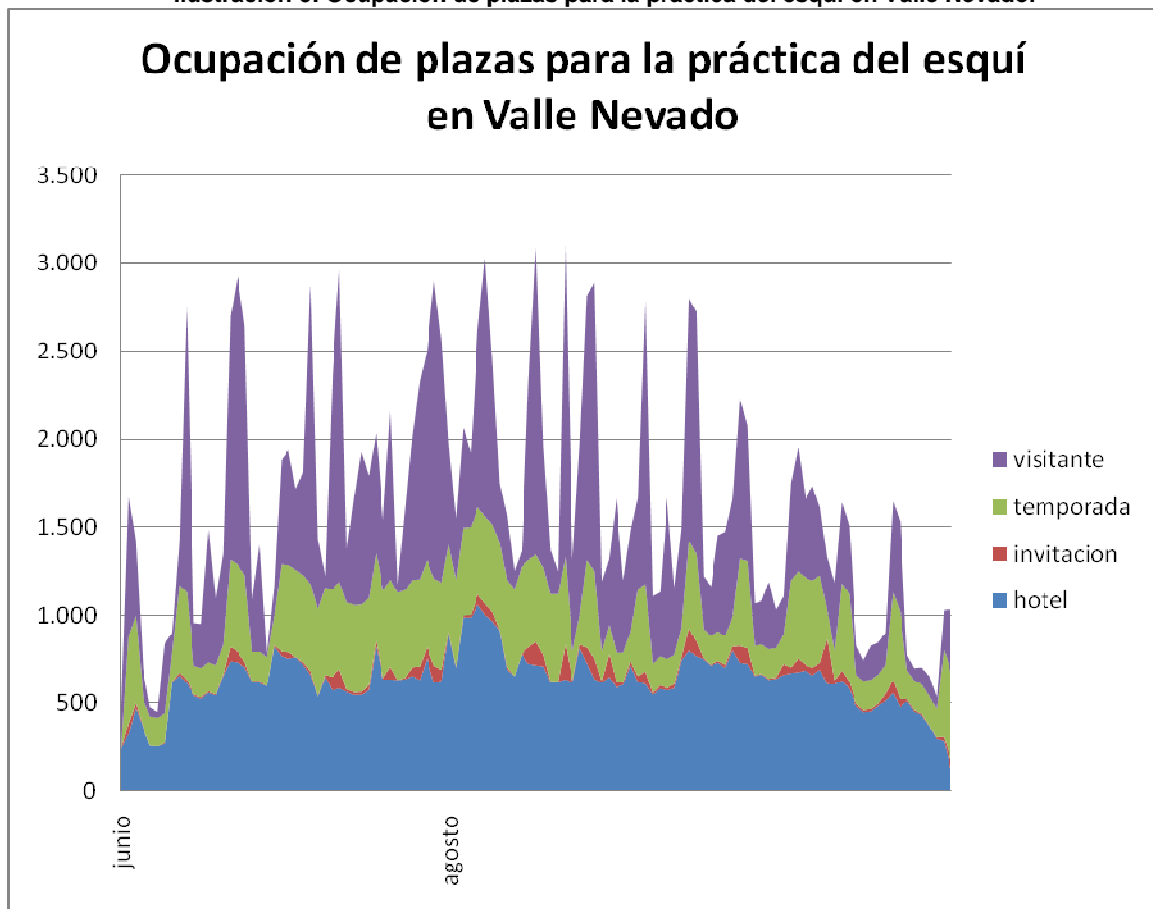
Fuente: elaboración propia con datos de la temporada 2007.

En la ilustración 6 se explicita de mejor forma que 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 esre 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<sup>8</sup>, y por último, los visitantes. De acuerdo a la ilustración 7, 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.

<sup>8</sup> Según estimaciones de los clientes que adquieren tickets de temporada, éstos realizan sus visitas en un 65% en temporada alta.

Ilustración 6: Ocupación de plazas para la práctica del esquí en Valle Nevado.



Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la empresa.

### III.3 Análisis de medio ambiente

#### III.3.1 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.<sup>9</sup> 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*

---

<sup>9</sup> Max Pulido, "Diseño de una estrategia para el desarrollo del turismo invernal en la XI región." Trabajo de Título, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

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.

### III.3.2 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.

## III.4 Conclusiones

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

## **IV. INVESTIGACION DE MERCADO**

### **IV.1 Descripción de la investigación**

La investigación tiene como propósito describir los segmentos que componen el mercado de las ventas de tickets diarios de los centros de esquí del valle central. Las variables de segmentación serán las de hábitos de consumo de los clientes. El objetivo último de la investigación es identificar el o los segmentos que harán más rentable el negocio de las ventas de tickets día.

En este sentido, es una investigación de orden conclusivo descriptivo, dado que propone describir la composición y características del grupo relevante.

De cualquier forma es necesaria una primera etapa de carácter exploratorio, con el fin de entender mejor el problema a enfrentar. De esta forma se buscará establecer las variables de hábitos de consumo de las personas, con el fin de orientar la investigación. Esta es una etapa cualitativa.

Luego, en una etapa más conclusiva, se obtendrán datos primarios originados por la interacción directa con los usuarios. Estos datos sentarán las bases para la realización del plan comercial. Por esto mismo, la recolección de datos ha de ser lo más rigurosa y lo menos sesgada posible.

### **IV.2 Etapa cualitativa**

La técnica de recolección de datos será la entrevista en profundidad con expertos en el tema y fanáticos de la nieve. Estos son observadores naturales de los segmentos que actualmente concurren a los centros de esquí, por lo que pueden describir de forma fidedigna a las variables de hábitos de consumo de los clientes en los centros.

Se entrevistó a 5 personas:

- 2 personas ligadas al área comercial de la empresa
- 3 esquiadores de distintos centros del valle central

Las entrevistas se realizaron dentro de un período de dos semanas. El método de registro fue a través de una grabadora y también de la toma de notas escritas por parte de la alumna.

## Resultados de la etapa cualitativa

El objetivo de la etapa cualitativa es obtener el set de datos relevantes a testear cuantitativamente.

En primer lugar se puso énfasis a los diferentes atributos que pueden llevar a una persona amante del esquí a elegir un centro invernal para la práctica de este deporte. Así se consignaron como importantes los siguientes atributos:

- Calidad de la nieve
- Precios
- *Staff* amigable
- Imagen del centro
- Calidad de las comidas
- Pistas
- Ambiente familiar
- Estacionamientos

Además, se investigó acerca de servicios adicionales que debe otorgar un centro de esquí. Estos son:

- Alimentos y bebidas
- Equipos para arriendo
- Estacionamientos
- *Lockers*
- Jardín de nieve
- Escuela de esquí

Además, parte de los hábitos de consumo de los clientes tienen que ver con la relación que tienen con las personas que los acompañan a practicar este deporte. De esta forma se encontró que los esquiadores suben acompañados de:

- Familiares
- Amigos
- Pareja
- Compañeros de trabajo
- O solos

Otro aspecto importante de la etapa cualitativa es realizar un esbozo preliminar para caracterizar a las personas que esquián. Se encontró que en general son personas que pertenecen al grupo socioeconómico ABC1, que viven en las comunas más ricas y sus hijos asisten a colegios tradicionales de la capital. Esto permitirá finalmente sentar las bases para medir las actitudes respecto de sus hábitos de consumo y hacia los centros de esquí.

Además, se maneja la hipótesis de que los esquiadores pertenecen a un grupo bastante cerrado y homogéneo, es decir, son bastante parecidos entre sí en términos

de gustos y valores. Se diferencian, sin embargo, por intereses en hábitos de consumo, siendo las variables centrales de segmentación, la edad y la ocupación.

### **IV.3 Etapa cuantitativa**

#### Objetivo de la etapa cuantitativa

El principal objetivo de la etapa cuantitativa consiste en describir los diferentes segmentos que componen el mercado de los tickets día de los centros de esquí del valle central.

Como variables de segmentación se eligieron los hábitos de consumo y las actitudes de los clientes hacia los servicios ofrecidos por los diferentes centros de esquí.

Además se midieron los atributos más valorados por los consumidores.

#### Diseño del cuestionario

El cuestionario se compuso por 6 etapas:

La primera etapa es de filtro, dado que sólo interesan las personas que son consumidores habituales de tickets de esquí. Esto significa que se ha dejado fuera de la muestra a quienes no subieron durante las dos últimas temporadas, no pretenden subir en el curso de la próxima o bien, son propietarios en algún centro. Esta última condición se aplica dado que se asume que las personas que poseen un departamento o refugio, en general, consumirán tickets de temporada o sólo subirán al centro donde se encuentra su propiedad.

Luego, se aplicaron 5 preguntas cerradas con opciones múltiples y una abierta para describir al esquiador según su historia como tal y la relación que tiene con los diferentes centros.

En la siguiente etapa se describen los hábitos de consumo de los esquiadores, en términos de frecuencia de subidas, medio de transporte, compañía, días de la semana de preferencia para practicar el deporte y servicios adicionales que utiliza. Por último se pide que se especifique el grado de importancia que tienen los diferentes servicios en un centro de esquí.

Para medir las actitudes de los consumidores se elaboraron veintiún enunciados donde el encuestado debió mostrar su grado de acuerdo según una escala de Likert de 1 a 5.

Finalmente, se midieron las variables socio demográficas del encuestado a través de 4 preguntas cerradas con opción múltiple y una pregunta abierta.

El detalle del cuestionario se encuentra en el Anexo B.

### Método de aplicación

Se utilizaron diferentes métodos de aplicación para este estudio. En primer lugar se envió a través de correo electrónico a una gran cantidad de contactos de la autora. Si bien la tasa de respuesta fue bastante alta, la gran mayoría de los respondientes correspondían a un cierto rango etario. Esto se explica por que una gran parte de la población encuestada mayor de 40 años no se ha familiarizado con las nuevas herramientas tecnológicas, haciendo imposible su respuesta. Por consiguiente, se decidió aplicar la encuesta personalmente en los tres centros de esquí y en los lugares de salida de *transfers* hacia la montaña.

### Perfil de los encuestados

Se entrevistó a compradores de tickets día residentes en Santiago, que subieran a la nieve regularmente y que tuvieran sobre 16 años. Como se adelantó, se dejó fuera de la muestra a las personas que fueran dueñas de una propiedad en la nieve.

### Tamaño de la muestra y error muestral

Las formulas comúnmente utilizadas para calcular los tamaños de muestra, en general toman en cuenta la varianza del grupo al que se le aplica la encuesta.

Dado que no se dispone del dato de varianza de los grupos se ha procedido tomando en cuenta el “peor de los casos” posibles. Esto es maximizando la varianza, en cuanto a la proporción. Para esto, se utilizó la fórmula siguiente:

$$\frac{z^2 \cdot \pi \cdot (1 - \pi)}{\text{error}^2} = n$$

Donde:

$\pi$  = proporción

$z$  = nivel de confianza

Así, la varianza es máxima cuando la proporción  $\pi$  es igual a 0,5, entonces,  $\pi \cdot (1 - \pi) = 0,25$ . Esta encuesta, sin embargo, no cuenta con este tipo de preguntas, mas, esta fórmula sirve como base del cálculo de la muestra.

Ésta, fue de un universo de 269 encuestados. Este número se determinó en base a un intervalo de confianza del 90% ( $z = 1,64$ ) y un error muestral del 5%. Sin embargo se asume que la varianza dentro del grupo no es muy elevada dado que, en general, los esquiadores en Chile tienen hábitos de consumo y estilos de vida bastante similares, llegando incluso a presentarse el hecho de que la mayoría vive en las mismas comunas de Santiago: Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea.

Esta es sólo una aproximación del error. Después de tomadas las encuestas se recalculará este mismo.



## Método de análisis cuantitativo de la información

En primer lugar se realizó un análisis de estadísticos descriptivos. Esto es, para ciertas preguntas, calcular las frecuencias relativas y absolutas de respuestas así como los promedios en donde fuese atinente la respuesta.

Luego, se realizó un análisis de *cluster* mediante el método *k-means*.

## Resultados de la etapa cuantitativa

- Variables socio demográficas

Los entrevistados se clasificaron mediante las siguientes variables socio demográficas

**Cuadro 1: Variables socio demográficas según frecuencia relativa y frecuencia absoluta.**

<b>Variables socio demográficas</b>		<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Sexo	Masc	156	65,0%
	Fem	84	35,0%
Edad	16-19	69	28,8%
	20-29	93	38,8%
	30-45	42	17,5%
	46-más	36	15,0%
Ocupación	Universitario	72	30,0%
	Escolar	42	17,5%
	Profesional	129	53,8%
	Otra	0	0,0%
Estado civil	Soltero	153	63,8%
	Casado	54	22,5%
	Viudo	30	12,5%
	Separado	3	1,3%

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercados.

- Historia como esquiador y relación con los centros

Se realizó la comparación entre el número de veces que los encuestados respondieron cual fue el último centro que visitaron, su centro de preferencia y el centro donde aprendieron a esquiar.

Dado que 30 personas declararon haber aprendido en otros centros de esquí que los chilenos y que 23 no expresaron preferencia por ningún centro, se compararán los números sólo en términos de porcentaje.

En primera instancia, llama la atención la discordancia entre el último centro visitado, el centro de preferencia y el lugar donde se aprendió a esquiar. Sin embargo, la respuesta de muchos encuestados para justificar la preferencia por alguno de los centros se basa en la familiaridad que se tiene con las pistas de los mismos y la belleza del enclave. Esto demuestra que no necesariamente el lugar donde se aprendió es el lugar donde la persona practicó la mayoría del tiempo.

También se rescata que la mayoría de las personas que prefieren centros alejados del valle central suelen ir a Valle Nevado y La Parva, más que a El Colorado. Los resultados de estas frecuencias se encuentran en el Anexo C.

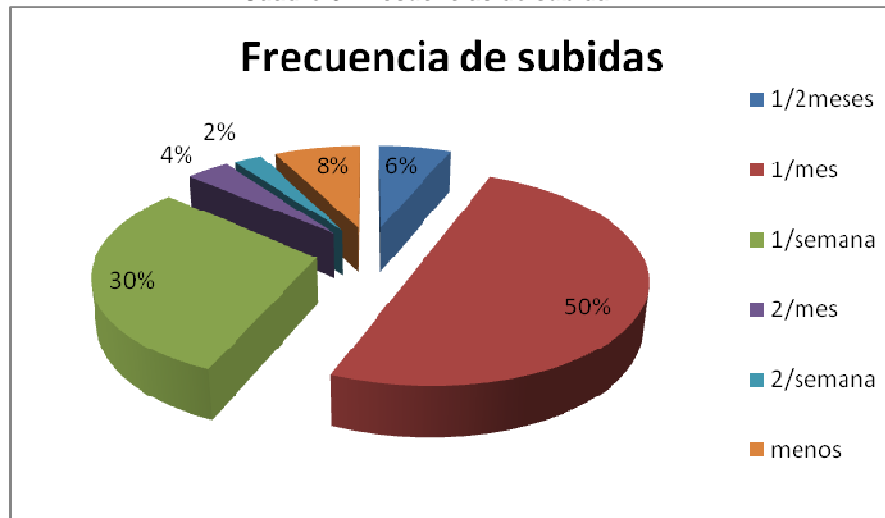
- Hábitos de consumo

Como se puede ver en el cuadro nº1, la gran mayoría de los encuestados declara visitar algún centro de esquí con una frecuencia de una vez al mes. La segunda mayoría declara subir una vez a la semana.

Frecuencia de subida	Frecuencia absoluta
1/2meses	15
1/mes	120
1/semana	72
2/mes	9
2/semana	6
Menos	18
Total	240

Fuente: elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercado.

**Cuadro 3: Frecuencias de subida.**



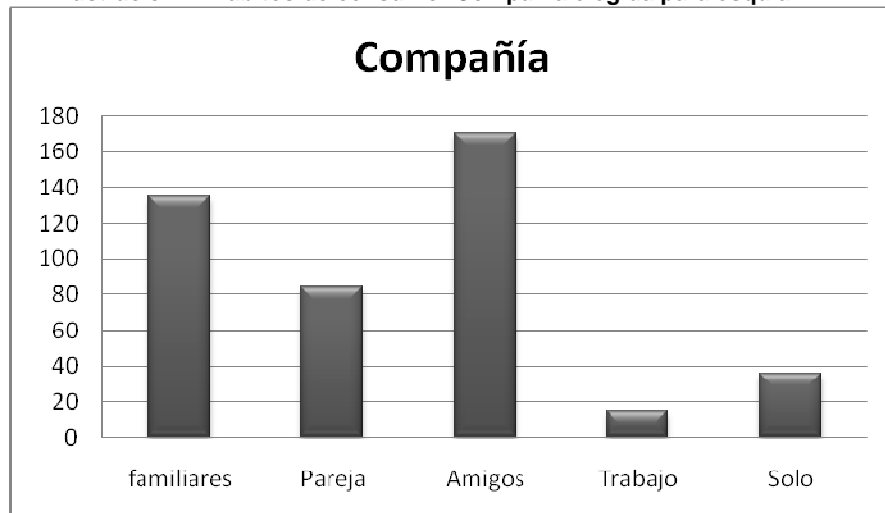
Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercado.

En la ilustración 8 se puede apreciar que la compañía elegida más frecuentemente a la hora de esquiar son los amigos y la familia. Esto es un dato relevante que será utilizado más tarde a la hora de posicionar y promocionar el centro.

Si bien, un porcentaje no menor considera a la pareja como compañía para practicar el esquí, no existen quienes hayan declarado ir sólo con la pareja. Lo mismo sucede con las personas que dicen ir solos. En efecto, quienes declaran ir con compañeros de trabajo, pareja o solos, en general, también suelen ir con la familia y los amigos.

Es decir, se valora mucho más como grupos de pertenencia a la familia y los amigos a otro tipo de compañías.

**Ilustración 7: Hábitos de consumo: Compañía elegida para esquiar**



Fuente: confección propia con datos de la investigación de mercado.

En efecto, 57 encuestados va sólo con amigos, 33 dicen ir con la familia y 30 con la familia o los amigos. El detalle de este estudio se encuentra en el Anexo D.

Como era de esperar, la gran mayoría de las personas acuden a los centros sólo durante los fines de semana. Esto se debe principalmente a que la práctica del esquí y snowboard es incompatible con el horario de trabajo de oficina. Como es sabido, es una actividad que requiere disponer de todo el día para ser practicada, y esto lo permiten sólo los días sábado y domingo.

**Cuadro 4: Frecuencias de subida por día de la semana.**

<b>Día de la semana</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Lunes	63	26,3%
Martes	66	27,5%
Miércoles	90	37,5%
Jueves	63	26,3%
Viernes	48	20,0%
Sábado	129	53,8%
Domingo	108	45,0%

Fuente: elaboración propia con datos recogidos en investigación de mercado.

Sin embargo, existe un número no menor de gente que sí puede subir durante los días de semana. Además, cabe recalcar que la pregunta intenta describir los hábitos de consumo, es decir los días que efectivamente las personas suben y no su disponibilidad horaria. Efectivamente, los datos obtenidos coinciden con los mostrados en La ilustración 6, la mayoría de las visitas ocurren durante los fines de semana, teniendo, sin embargo, un *peak* durante los días miércoles.

Por otro lado, se sondeó cuáles son los principales servicios que se utilizan adicionalmente a la compra del ticket. Se puede ver que los tres ítems más importantes son los estacionamientos, *lockers* y Alimentos y bebidas. También cabe destacar que hay un notable consumo de arriendo de equipos y ropa de esquí. Esto es importante dado que es un negocio con un margen de rentabilidad cercano al 90%, debido a sus bajos costos de operación, que consisten básicamente en la mantención de equipos.

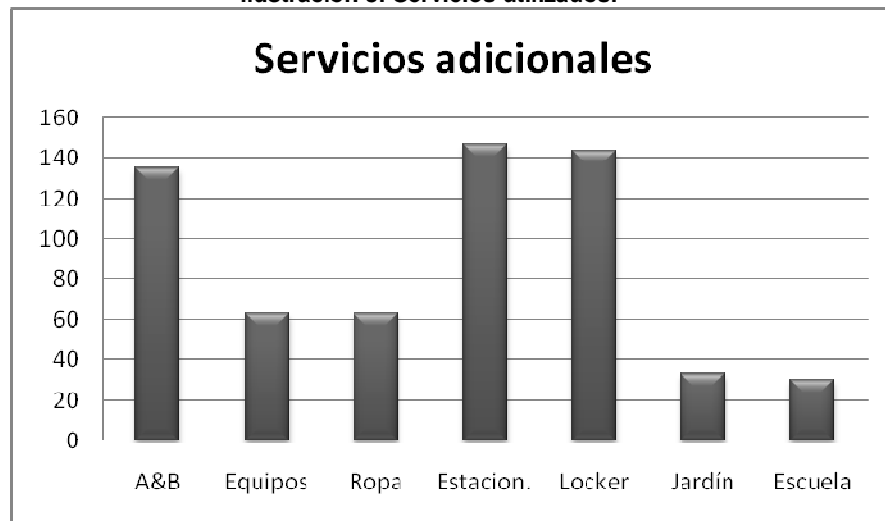
Estos datos serán fundamentales a la hora de generar promociones.

**Cuadro 5: servicios utilizados.**

Servicios utilizados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A&B	135	56,3%
Equipos	63	26,3%
Ropa	63	26,3%
Estacion.	147	61,3%
Locker	144	60,0%
Jardín de nieve	33	13,8%
Escuela	30	12,5%

Fuente: elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercado.

**Ilustración 8: Servicios utilizados.**



Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercado.

Por otro lado se evaluaron los diferentes atributos relacionados con la importancia de la calidad de de los servicios que es posible encontrar en un centro de esquí.

Se pidió que se evaluara con notas de 1 a 7 de acuerdo a la importancia atributos tales como: la calidad de la nieve, los precios de los tickets, la presencia de un *staff* amigable, la imagen del centro, la calidad de comidas y bebidas, la distribución y calidad de pistas, el ambiente familiar y estacionamientos. Es resultado se muestra en el cuadro 4:

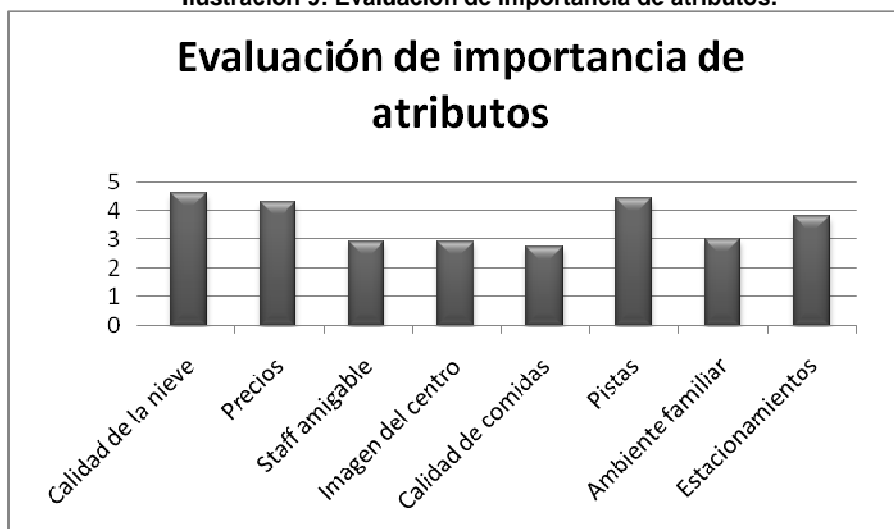
**Cuadro 6: Evaluación de importancia de atributos.**

Atributos	Nota promedio
Calidad de la nieve	4,6
Precios	4,3
Staff amigable	2,9

Imagen del centro	2,9
Calidad de comidas	2,7
Pistas	4,4
Ambiente familiar	3,0
Estacionamientos	3,8

Fuente: elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercados.

Ilustración 9: Evaluación de importancia de atributos.



Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercado.

Como se puede apreciar, el precio no es el factor más importante a la hora de decidir el centro al cual se acudirá a realizar la actividad invernal, siendo el tercero en el ranking de notas, con un 4,3 promedio. Los atributos más importantes son la calidad de la nieve y la distribución y calidad de las pistas con un 4,6 y 4,4 respectivamente. Cabe destacar que es difícil que un pasante sepa cual es la calidad de la nieve en los centros invernales, aunque muchos de ellos cuentan con informes en sus páginas web.

- Actitud

Se formularon 25 enunciados y los encuestados tuvieron que expresar su nivel de acuerdo con ellos en una escala de 1 a 5.

Luego se realizó un análisis de correlación de los enunciados de acuerdo a las respuestas recibidas para poder segmentar a partir de las actitudes que los enunciados expresan (Anexo E). De esta forma se definió que hay dos *clusters* bien conformados. El desarrollo de esta etapa se extiende en el capítulo V.I.I de Segmentación.

Para confirmar la robustez de la clasificación, se realizó un análisis de *cluster* con el método K-means. Este método necesita como input un número de grupos determinado. Dado que el análisis de correlación arrojó dos agrupaciones, fue este mismo número con el que se realizó la primera prueba. Ahora, para evaluar cuán bueno

es el ajuste de este modelo, se utilizó el test de ANOVA. El resultado fue bueno para casi todas las afirmaciones, sin embargo, revela una bajo nivel de significancia para algunas de estas. Esto quiere decir que no se diferencian los grupos para algunas de las afirmaciones de los enunciados. Por este motivo, se realizó el test con 3 grupos y el ajuste mejoró considerablemente. En efecto, de las 25 variables, con el primer test un 68% tuvo significancia aceptable, mientras que con el segundo este índice aumentó a 92%. Los resultados de los test se encuentran en el Anexo F.

- Error muestral recalculado

Dado que dentro de las preguntas del cuestionario se hizo una que contenía un *ranking*, es posible estimar la desviación estándar de la muestra. La pregunta concerniente a la valoración de atributos arrojó los siguientes resultados:

**Cuadro 7: análisis de varianza del grupo completo.**

Atributo	Calidad	Precios	Staff amigable	Imagen	Comidas	Pistas	Ambiente familiar	Estacionamientos
Media	4,6	4,3	2,9	2,9	2,7	4,4	3,0	3,8
Desviación estándar	0,55	0,83	1,20	1,12	1,19	0,52	1,38	1,40

Fuente: elaboración propia con datos recogidos por la investigación de mercado.

- Número de encuestas válidas: 241
- Intervalo de confianza: 95% => Z= 1,96

Para calcular el error al 95% de confianza, se utilizará la desviación estándar estimada más alta que corresponde a la evaluación de la importancia del atributo “ambiente familiar”. Esto se justifica porque, al ser una desviación estimada, conlleva cierto nivel de error, así, nuevamente se calcula el error bajo el criterio del “peor de los casos”.

De esta manera, el error muestral de la investigación se calcula como sigue:

$$(\text{error})^2 = \frac{(z * s)^2}{n}$$

$$(\text{error})^2 = \frac{(1,96 * 1,38)^2}{241}$$

$$\text{error} = 0,174$$

Observando el error muestral se puede concluir que se confirma una de las hipótesis que se manejaba antes de realizar el estudio cuantitativo, respecto de la baja varianza dentro del grupo de esquiadores analizados.

- Conclusiones de la etapa cuantitativa

La etapa cuantitativa arrojó la existencia de 3 segmentos bien conformados. De hecho, se comprobó un buen ajuste en el modelo de *clusters*. Además se logró definir cuantitativamente cuáles son los hábitos de consumo de los esquiadores, permitiendo establecer las bases para generar un plan comercial efectivo.

## V. PLAN COMERCIAL

### V.1 Plan de marketing estratégico

#### V.1.1 Segmentación

El objetivo principal de la investigación de mercado realizada durante este trabajo fue la segmentación del mercado de pasantes de los centros de esquí en el valle central de Chile. Para esto se utilizó un total de 21 preguntas con el fin de medir las actitudes de los clientes hacia diversos temas relacionados con la práctica de este deporte.

En una primera etapa, se realizó un test de correlación entre las respuestas a estas afirmaciones. Con esto se logró describir a dos segmentos.

**Cuadro 8: Definición de segmentos a partir de variables de actitud.**

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	Es fundamental que un centro tenga un buen servicio de escuela de esquí
Prefiero subir solo, porque así subo y bajo a la hora que yo quiero	Sólo puedo subir los fines de semana porque el resto de la semana trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos en la investigación de mercado.

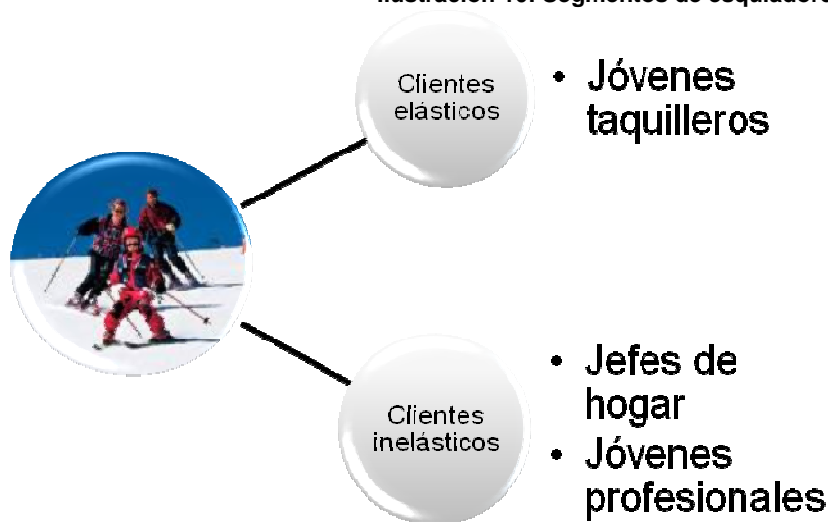


Claramente, el primer segmento busca la adrenalina en la nieve y no está dispuesto a gastar dinero en servicios adicionales. Es decir, prefiere ahorrar costos en transporte y comidas. Se puede decir que las personas que componen este segmento tienen una actitud más elástica a los precios. Además, tienen 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 entretenimiento 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:

Ilustración 10: Segmentos de esquiadores.



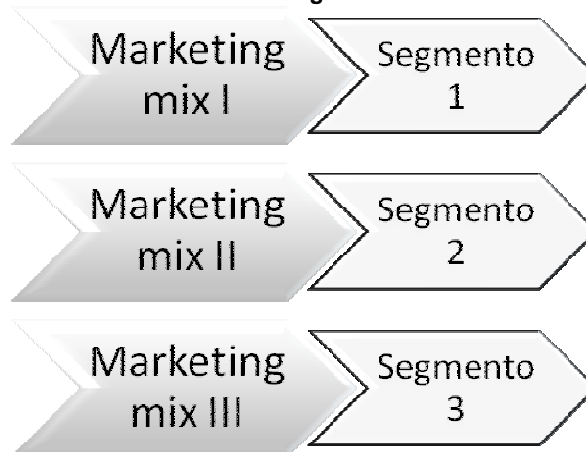
Fuente: Elaboración propia.

### V.1.2 Target

Se han encontrado tres segmentos importantes para Valle Nevado. Claramente, la estrategia a seguir es no desatender a un segmento en favor de otro, dado que son todos importantes para el negocio. Por el contrario, se propondrá una estrategia de cobertura del mercado que atienda a estos tres segmentos simultáneamente.

Según Kotler y Armstrong<sup>10</sup>, las empresas pueden utilizar una de las tres estrategias de mercadotecnia para la cobertura del mercado: mercadotecnia no diferenciada, diferenciada y concentrada. Debido a la variabilidad y uso del producto, se propone una estrategia diferenciada entre los segmentos de “jóvenes taquilleros” y los denominados “jefes de hogar” y “jóvenes profesionales”.

Ilustración 11: Estrategia de cobertura de mercado.



Fuente: Adaptado de Mercadotecnia, P. Kotler, 1989

### V.1.3 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 un “jefe de hogar”. 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.

## V.2 Estrategia genérica

<sup>10</sup> “Fundamentos de Mercadotecnia”, Phillip Kotler & Gary Armstrong.

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, realizado en el capítulo III, 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.

### **V.3 Plan de marketing operacional**

#### *V.3.1 Objetivo*

El objetivo es aumentar las ventas de tickets día durante la temporada. Para esto, se espera que las personas elijan Valle Nevado como su centro de esquí de preferencia. Dado que el producto que se vende es un servicio, no basta con que sea adquirido sólo una vez. Entonces, el objetivo del plan comercial, es aumentar la frecuencia de compra de los clientes, más que aumentar la cartera de clientes. Así, se concentrarán los esfuerzos en una estrategia de fidelización.

#### *V.3.2 Marketing mix*

##### V.3.2.1 Producto

Los productos de turismo son servicios, es decir, son productos intangibles, que no perduran en el tiempo y que son consumidos a medida que son ofrecidos. En la actualidad, se entiende que, en el caso de los tickets día de Valle Nevado, el producto ofrecido es la posibilidad de hacer uso de la infraestructura del centro por un día. Es decir, usar las canchas y los andariveles cuantas veces el cliente lo desee durante un período de un día calendario.

Sin embargo, al extender esta definición del producto, es posible decir que lo que ofrecen los negocios del sector turístico son experiencias recreacionales y hospitalidad. En este sentido, lo que le otorga calidad y finalmente agrega valor a estas experiencias difiere ampliamente de un sector de la población a otro. En el caso específico de Valle Nevado, se ha visto que una persona que pertenezca al sector denominado como “jefes de hogar” sentirá que su experiencia fue de calidad si se sintió en un ambiente seguro, amable y de trato cálido. Por otro lado, un “joven taquillero” se sentirá a gusto si se tiene la posibilidad de disfrutar de la experiencia de la nieve sin mayores contratiempos. Es decir, que haya menos gente en la cola de los andariveles y en las pistas.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario establecer que la experiencia recreacional incluye al menos cinco elementos:

- La planificación
- El viaje al lugar de destino

- La experiencia in situ
- La vuelta a casa
- La evaluación subjetiva y recordación de la experiencia

La planificación presenta dos aspectos muy notorios: acordar con la familia o amigos la subida y averiguar las condiciones meteorológicas reinantes. Es en la etapa de acuerdo donde el segmento “Jóvenes Taquilleros” se encuentra particularmente propenso a cambiar su centro de destino en caso de recibir una buena promoción que le permita ahorrar parte del costo esperado de la experiencia. Es probable que los otros segmentos tengan una decisión más sólida e inamovible respecto de su centro de destino en esta etapa.

Como en cualquier negocio relacionado con el turismo, se debiera velar por que la experiencia de los turistas sea en cada etapa, de la más alta calidad posible. En este caso específico, las experiencias de traslado son irrelevantes por dos razones: cerca de  $\frac{3}{4}$  de la población encuestada prefiere subir en medios de transporte propios y los tiempos de traslado son cada vez menores debido a la construcción de carreteras de alta velocidad (Av. Kennedy y Costanera Norte) y la cercanía de los centros de la ciudad.

Sin embargo, hay dos etapas fundamentales para este centro: una, la más obvia, la experiencia in situ y la segunda, derivada de la primera, la evaluación subjetiva y recordación de la experiencia. Una buena evaluación de la experiencia vivida no sólo condicionará la vuelta del cliente a Valle Nevado, sino que lo diferenciará del resto de la competencia.

El centro actualmente ofrece todo tipo de servicios complementarios a la actividad del esquí: alojamiento, restaurants dentro de las mismas pistas, tiendas de productos relacionados, arriendo de equipos, etc. Todos de alto nivel. La información acerca del uso de estos servicios fue levantada durante la investigación de mercado.

Con todas estas variables, es posible construir paquetes de productos que se ajusten a cada grupo. Dada la segmentación, se puede decir que los usos que hacen los diferentes *clusters* son los siguientes:

- Jóvenes taquilleros
  - Locker
  - Ropa
  - Equipos
  - Combos para subir con amigos
  
- Jefes de hogar
  - Estacionamientos
  - Jardín de nieve
  - Alimentos y bebidas
  - Combos para subir con familia

- Jóvenes profesionales

- Estacionamientos
- Alimentos y bebidas
- Ropa (algunos)
- Equipos (algunos)
- Combos para subir con pareja o amigos

Todos estos productos y servicios son adquiridos y utilizados adicionalmente al uso del ticket. Cualquier combinación de ellos se ajusta a las necesidades de los clientes de cada grupo, siguiendo los próximos pasos del marketing mix. Por ejemplo, que exista promoción que ofrezca el servicio de arriendo de equipos o alimentos y bebidas junto con el ticket. Actualmente se encuentran todas las combinaciones de estos productos, sin embargo, existe una falla en la promoción de estas combinaciones como paquetes definidos y conocidos por los clientes.

Se ha dejado fuera de este análisis el servicio de escuela de esquí dado que una de las variables de filtración de la encuesta es haber practicado el deporte con anterioridad, por lo que se presume que el cliente no necesita de este servicio adicional.

Cabe destacar que ni los estacionamientos y ni los *lockers* representan ingresos para la empresa. De hecho, no se cobra por estacionar y los *lockers* se arriendan por 2.000 pesos el día. Por otro lado, se asumió que todos los pasantes utilizan las instalaciones sanitarias del centro. Sin embargo, parte de hacer del esquí en Valle Nevado una experiencia de calidad tiene que ver con la infraestructura de los servicios. Sin duda alguna, estos necesitan mejoras. En efecto, los *lockers* se sitúan cerca de los basureros y los baños no siempre están limpios. Además, cuando hay *peak* de visitas, como sucede los días domingo, es difícil encontrar estacionamiento.

Por otro lado, muchas veces la calidad percibida baja si se toma en cuenta que la mayoría de las personas adquieren sus tickets en el centro mismo, el día en que suben. Lo anterior conlleva la formación de colas de sobre los treinta minutos de espera en las boleterías del centro. Este es otro aspecto que disminuye la percepción de calidad del servicio entregado. Mas, este aspecto será tratado en la parte que concierne a *Plaza* en el plan comercial.

En resumen, para mejorar el producto ofrecido por Valle Nevado, se proponen las siguientes actividades:

- Mejorar la promoción de las actividades y beneficios del centro en la etapa de planificación
- Mejorar elementos de infraestructura de servicios básicos
  - Mejora de baños
  - Reubicación de *lockers*
  - Ampliación de capacidad instalada de estacionamientos

- Optimizar el proceso de compra de ticket en el centro mismo para reducir las largas colas de espera.

### V.3.2.2 Plaza

Como es sabido, existe gente que durante los meses de verano adquiere tickets de temporada. Estos cuestan alrededor de 300 mil pesos y, haciendo un cálculo rápido, se puede decir que con 11 subidas, aproximadamente, ya se paga su costo. Sin embargo, este comportamiento sólo obedece a una baja aversión al riesgo por parte del cliente, dado que no sabe como estará la temporada: si habrá nieve, si será posible para él subir, etc. Finalmente, es una apuesta.

Por el contrario, las personas aversas al riesgo prefieren comprar tickets durante el día. Así, toman la decisión de realizar la actividad sin tener que asumir costos hundidos. Además, prefieren comprarlo en el mismo centro dado que desconocen en estado del camino. El problema asociado a esta preferencia para Valle Nevado son las colas que se forman en las boleterías del centro. La congestión al momento de comprar el ticket se debe principalmente a la falta de una adecuada optimización de los recursos existentes, tendiente a reducir sustancialmente el tiempo de espera en cola.

Para evitar estos problemas es necesario ampliar las posibilidades de adquisición los tickets, a través de la creación de nuevas plazas sin que ello implique que Valle Nevado deba incurrir en costos durante el proceso de recaudación, con el riesgo que esto implica para la compañía.

Actualmente, adicional a las boleterías, es posible comprar tickets por internet, a través del portal web del Banco de Chile. Sin embargo, esto representa dos problemas. El primero es que para comprar *tickets* vía web, se debe ser cuentacorrentista del banco, lo que restringe evidentemente el uso del sistema. El segundo, es que no resuelve el problema de las colas, dado que es necesario retirar los tickets en las mismas boleterías. Además, se ha comprobado que las ventas a través de internet no tienen una alta incidencia el público chileno. En efecto, las ventas del *e-commerce* nacional están explicadas en un 98% por el segmento B2B y B2G (comercio entre empresas, y entre empresas y el estado respectivamente), representados principalmente por mercados electrónicos privados y ChileCompra, mientras que el 2% restante corresponde al segmento B2C (comercio entre empresas y consumidores).<sup>11</sup>

Por otro lado, el ticket es un documento desechable cuya vida útil es de un día. Tiene que ser de un material resistente, no sólo a los daños por fricción sino que también al agua, dado el posible contacto con la nieve. Además, es necesario establecer barreras que impidan los fraudes por falsificación. Hoy en día, la solución implementada para resolver este problema es imprimir un código en el ticket mismo al momento de la transacción. El código valida el ticket para realizar la actividad durante el día y es generado a diario, de forma aleatoria. Así, quien quisiera realizar una copia del documento no podría dado que no dispone de esta información. Adicional a esto, en

---

<sup>11</sup> Informe económico de la Cámara de Comercio de Santiago. Febrero 2007

cada andarivel hay una persona encargada del control de los tickets, que revisa que todas las personas tengan el código impreso en los mismos.

Atendiendo a lo anterior y en el contexto y alcance de este trabajo, se hace imposible la venta previa al día de la actividad. En caso de que así fuera, se estaría perdiendo control sobre los posibles fraudes al tener que crear el código con anterioridad. Además, si bien existe una capacidad limitada en el mismo centro, ésta no es fija. Así, no existe una restricción de tickets cortados (como en una función de cine o un concierto), arriesgando la calidad de la experiencia del cliente por la posibilidad de sobreventa. Por estas razones, no es recomendable la tercerización de la gestión y comercialización de la entrada, recurriendo a sistemas propuestos por empresas como Ticketmaster.

Dadas las cualidades y restricciones que impone el producto, el sistema de venta es similar al que hoy existe en el metro de Santiago. Esta empresa ha establecido como solución a las largas colas en sus boleterías la implementación de cajeros móviles durante las horas punta de ventas. Este sistema consiste en la capacitación de personal para vender tickets pre-impresos en las mismas colas, despejando la congestión en las cajas. La forma de pago no representa una restricción dado que hoy en día la tecnología permite el pago con tarjeta de crédito y de débito de manera inalámbrica, además del pago en efectivo. Este sistema de venta resulta efectivo y barato dado que también es flexible, desde el punto de vista operativo. No hay que olvidar que la congestión en el centro se presenta generalmente durante las primeras horas de la mañana.

Esta es una solución que apunta a aumentar la calidad percibida del centro por los clientes pertenecientes a los segmentos “jefes de hogar” y “jóvenes profesionales” dado que son éstos los que suelen subir con mayor frecuencia durante los fines de semana y que además suben en auto.

En cuanto al segmento de “jóvenes taquilleros”, se sabe que suelen subir los días de semana. Lo anterior simplifica el problema de calidad antes descrito dado que se demostró en capítulos anteriores que en días hábiles la cantidad de gente en el centro es inferior a la de los fines de semana. En caso de que las visitas aumenten considerablemente, se evaluará la implementación de cajeros móviles.

Para finalizar, es de suma importancia consignar lo siguiente en relación a la plaza. A pesar de que la estrategia escogida para este trabajo de cobertura de mercado plantea diseñar un marketing mix propio para cada segmento, existen restricciones estructurales que sólo permiten utilizar la plaza en la forma descrita en los párrafos anteriores. Estas restricciones, si bien han sido enunciadas, conviene ser detalladas. La primera dice relación con la naturaleza del sistema de empadronamiento del ticket, cuyo funcionamiento está orientado a disminuir al mínimo el riesgo de fraude. La segunda, tiene que ver con la decisión corporativa de Valle Nevado de no realizar ventas ni recaudación de dineros a través de terceros. Resulta evidente que estas restricciones no permiten la utilización diferenciada de la plaza para atender los distintos segmentos.



### V.3.2.3 Precio

Actualmente las políticas de precio de los tickets en los centros de esquí buscan el “descreme” de los clientes según temporada alta y temporada baja, como todos los negocios turísticos. La temporada alta está compuesta por todos los fines de semana, festivos y vacaciones de invierno. En tanto la temporada baja son todos los días entre mediados de junio y finales de septiembre que no son temporada alta.

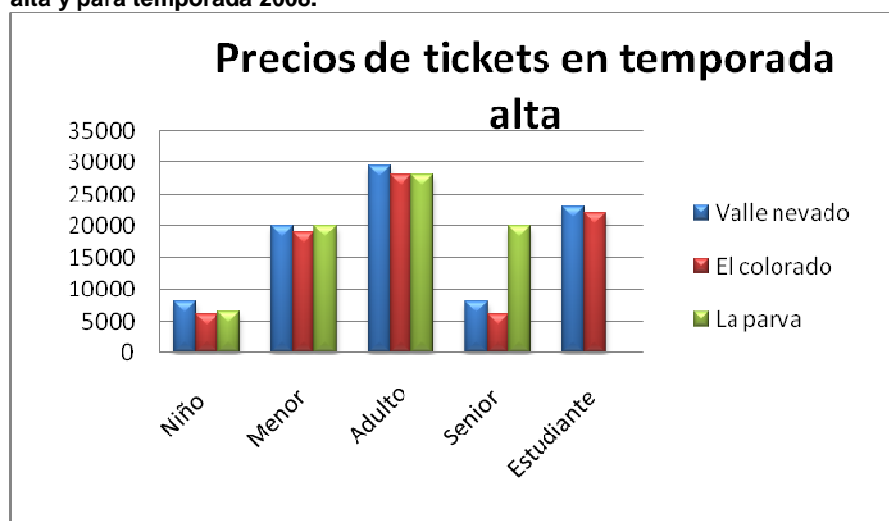
A continuación, la comparación de precios de los tickets en los centros que son competencia en temporada alta:

**Cuadro 9: Comparación de precios de tickets entre centros en temporada alta para temporada 2008.**

	Temporada alta		
	Valle nevado	El colorado	La parva
Niño (0 – 4 años)	8000	6000	6500
Menor (5-11 años)	20000	19000	20000
Adulto	29500	28000	28000
Senior (>65 años)	8000	6000	20000
Estudiante (<24 años)	23000	22000	X

Fuente: elaboración propia con datos de páginas web de los centros.

**Ilustración 12: Comparación de precios de tickets entre centros en temporada alta y para temporada 2008.**



Fuente: Elaboración propia con datos de páginas web de los centros.

En cambio para la temporada baja la comparación de precios entre los centros es la siguiente:

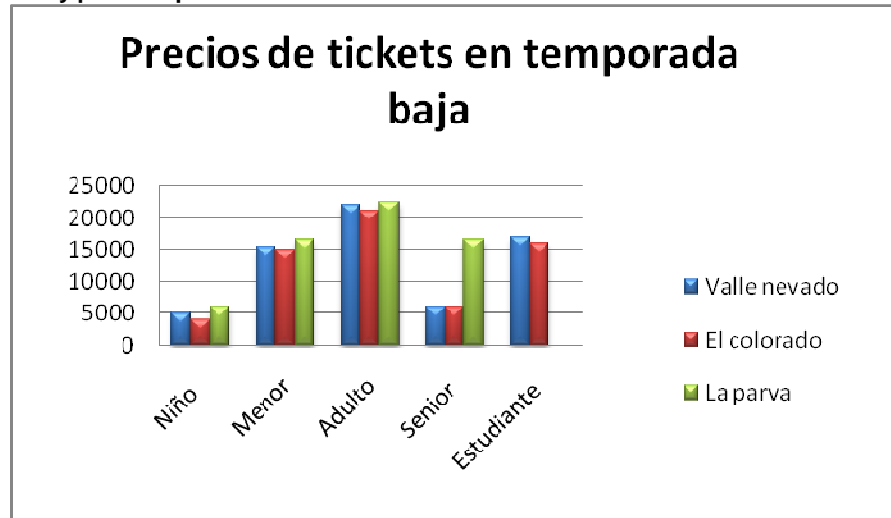
**Cuadro 10: Comparación de precios de tickets entre centros en temporada baja para temporada 2008.**

	Temporada baja		
	Valle nevado	El colorado	La parva
Niño (0 – 4 años)	5000	4000	6000

Menor (5-11 años)	15500	15000	16500
Adulto	22000	21000	22500
Senior (>65 años)	6000	6000	16500
Estudiante (<24 años)	17000	16000	X

Fuente: elaboración propia con datos de páginas web de los centros.

**Ilustración 13: Comparación de precios de tickets entre centros en temporada alta y para temporada 2008.**



Fuente: Elaboración propia con datos de páginas web de los centros.

Como se puede ver en los gráficos y en la tablas comparativas, los precios de Valle Nevado suelen estar por sobre los precios de los centros de la competencia durante la temporada alta. No obstante, esto no afecta particularmente la participación de mercado en la venta total de tickets de la empresa durante toda la temporada. Lo anterior reafirma que existe un grupo que genera la mayoría de las ventas y que es altamente inelástico. Esta razón lleva a pensar que los precios de tickets comprados por separado se ajustan a la disposición a pagar por parte del cliente, si es que no están por debajo de ésta.

Se preguntó por la frecuencia de subida y por la disposición a gastar en esquí al mes. Con estos datos se calculó la disposición a pagar por subida, dividiendo la disposición a pagar por mes por las veces que suben por mes. Luego, reagrupando según los resultados arrojados por el software SPSS, los resultados, en promedio, fueron los siguientes (en pesos):

Jefes de hogar	Jóvenes profesionales	Jóvenes taquilleros
215.107	145.420	62.988

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en la investigación de mercado

Si bien estas cifras resultan algo excesivas a simple vista, es necesario recordar que el gasto por concepto de esquí abarca más costos que los que significa la estadía en el centro, como por ejemplo los costos en transporte. Estos resultados confirman que una estrategia consistente en precios bajos no es conveniente para esta industria.

Como se analizó antes lo más conveniente es generar productos que incluyan los servicios adicionales que normalmente usarían las personas pertenecientes a los diferentes segmentos. Estos “combos” o *bundling* fueron descritos en la parte *Producto*.

Se analizó que los segmentos se componen básicamente por el rango etario. De esta forma, se discriminará en precios según edad, dado que este es un dato comprobable mediante la presentación del carnet de identidad. Este control también se hace posible con los estudiantes universitarios que presenten la tarjeta que lo acredite.

Actualmente los precios de los diferentes servicios adicionales son:

- Para arriendo de equipos

**Cuadro 12: Precios en pesos de arriendos de equipos.**

Tipo de set	Precio
Set esquí adulto	19.500
Set snowboard adulto	26.000
Set esquí menor	16.000
Set snowboard menor	21.500

Fuente: Datos entregados por la empresa.

- Almuerzo (restaurant de comida rápida)

**Cuadro 13: Precio en pesos de combo de comida rápida en el centro.**

Combo	Precio
Sándwich + papas fritas + bebida	9.000

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la empresa.

- Jardín de nieve

**Cuadro 14: Precio en pesos de servicio de jardín de nieve.**

Servicio por niño	Precio
Jardín de nieve	19.000

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la empresa

Se compararon los precios, en pesos, con y sin promoción para los combos que incluyen arriendo:

**Cuadro 15: Comparación de precios de tickets más arriendo con y sin promoción.**

Ticket solo	Arriendo	Suma ticket + arriendo	Bundling	% dcto
-------------	----------	------------------------	----------	--------

Menor TA	20.000	16.000	36.000	32.000	<b>11,1%</b>
Adulto TA	29.500	19.500	49.000	44.000	<b>10,2%</b>
Menor TB	15.500	16.000	31.500	25.000	<b>20,6%</b>
Adulto TB	22.000	19.500	41.500	33.000	<b>20,5%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por al empresa.

La estructura de precios de las promociones que incluyen arriendo es consistente con la definición de los hábitos de consumo de los clientes. De hecho, los descuentos para la gente que sube en temporada alta son aproximadamente del 10% sobre el monto al cual ascendería la adquisición de los productos por separado. Por otro lado, el descuento para las personas que suben en temporada alta es de alrededor del 20%.

Además, se estudió la estructura de precios de las promociones que incluyen comidas, el resultado es el siguiente:

**Cuadro 16: Comparación de precios de tickets más comida con y sin promoción.**

	Ticket solo	Combo comida	Suma ticket + combo	Bundling	% dcto
Menor TA	20.000	9.000	29.000	24.000	<b>17,20%</b>
Adulto TA	29.500	9.000	38.500	33.500	<b>13,00%</b>
Menor TB	15.500	9.000	24.500	19.500	<b>20,40%</b>
Adulto TB	22.000	9.000	31.000	26.500	<b>14,50%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por al empresa.

Sin embargo, los combos que incluyen comida, presentan un descuento de cerca de 50% sobre la comida por separado, dejando de lado los supuestos sobre la elasticidad de los consumidores. Considerando que muchos de los *Jefes de Hogar* optarían por almorzar en un restaurant que no fuera de comida rápida, que estiman importante realizar un *break* para alimentarse y además, que suben los fines de semana, sería conveniente disminuir el descuento que se les aplica actualmente. Lo mismo para los menores que suben los fines de semana, dado que muchos de éstos suben con sus padres y serían los mismos jefes de hogar quienes incurrirían en este gasto.

Por otro lado, las personas que suben en temporada baja debieran obtener un descuento mayor- también cerca del 20%- para aumentar el atractivo de la oferta. Por lo demás varios de los *Jóvenes taquilleros* declararon que preferían llevar su propia colación o en su defecto tomar un desayuno abundante, con el fin de ahorrar en este ítem. Dado que son la mayoría de los clientes de la temporada baja, un descuento más atractivo otorgaría un mayor margen por volumen de ventas.

Así la estructura de precios propuesta es la siguiente:

**Cuadro 17: Estructura de precios propuesta para combos que incluyen comidas.**

	Suma ticket + combo	Bundling propuesto	Descuento
Menor TA	29.000	26.100	10%

Adulto TA	38.500	34.650	10%
Menor TB	24.500	19.600	20%
Adulto TB	31.000	24.800	20%

Fuente: Elaboración propia.

Los *Jefes de Hogar*, en cambio, buscarán una promoción que facilite la ida en familia. Se propone otorgar un descuento creciente de acuerdo al aumento del tamaño de núcleo familiar, como se muestra en la siguiente tabla:

**Cuadro 18: Descuento propuesto para hijos de clientes Jefes de hogar.**

Hijo	Descuento sobre ticket de hijo
1° hijo	10%
2° hijo	25%
3° hijo	40%
4° hijo	50%
5° hijo	70%
6° hijo en adelante	Gratis

Fuente: elaboración propia.

#### V.3.2.4 Promoción y Fidelización de clientes

Como se anunció con anterioridad, la empresa, más que la cantidad, necesita clientes que suban con frecuencia. Es decir, que sean leales y siempre elijan a Valle Nevado como *su* centro de esquí. Para de lograr este objetivo el plan de promoción debe acercar la marca a los clientes, no solo informándoles de forma eficaz acerca de las promociones y novedades del centro, sino que también estableciendo una relación de largo plazo con ellos.

En la actualidad, un cliente de Valle Nevado se entera de todo lo concerniente al centro a través de las siguientes vías:

- Promociones a través de alianzas estratégicas.
- Valle News, un sistema de correo electrónico masivo que recibe el cliente si es que está inscrito en la lista.
- Página web de la empresa.
- Avisos en diarios y revistas.
- Boca a boca.

Dentro de este abanico de posibilidades, los medios más efectivos son las alianzas estratégicas, como el Club de Lectores del Mercurio, para los “jefes de hogar” y “jóvenes profesionales” y el boca a boca, en el caso de los “jóvenes taquilleros”.

Sin embargo, lo más importante es detectar qué hace a un centro de esquí atractivo para el cliente. Muchas de las razones por las cuales se los prefería a un centro por sobre el resto tienen que ver con la costumbre:

“Conozco mejor las pistas”

“Mi familia siempre va para allá”  
“Aprendí a esquiar ahí”  
“Mis amigos lo prefieren”

Esto representa un gran desafío en materia de promoción para el centro, dado que las razones por lo cual se los prefieren no hacen referencia a ningún esfuerzo particular de la empresa. Es más, muchas veces el cliente no busca información durante la planificación del viaje. Se puede decir que la elección del lugar donde se practicará el esquí es más automática que programada. En general, los “Jefes de Hogar” dan razones que tienen que ver con la costumbre, mientras que los “Jóvenes profesionales” y los “Jóvenes taquilleros” eligen el centro de acuerdo a su grupo de pertenencia.

Es por las razones descritas anteriormente que más que un programa de publicidad, se necesita un programa de fidelización. Si bien los clientes ya parecieran ser fieles al centro, actualmente no se dedican esfuerzos a “agradecer” esta lealtad. Por lo tanto, es muy difícil que un cliente atraiga a otros. Por lo demás, cabe destacar que la lealtad es al centro y no a la marca Valle Nevado. Es decir, no hay una relación entre el centro y el cliente.

Un modelo que ha obtenido resultados efectivos es el de tarjetas de fidelización. Como su nombre indica, busca una fidelidad por parte del cliente. No son tarjetas de crédito ni tarjetas de débito, sino que forman parte de un programa que ofrece bonificaciones (descuentos, viajes, premios, etc...) al usuario que consuma productos de una empresa en concreto.

En forma de tarjetas físicas o no físicas (basta con contar con una base de datos que contenga un identificador del cliente como el R.U.T.), con las tarjetas de fidelización o tarjetas de puntos, se busca que el cliente consuma con mayor frecuencia los productos y servicios de su marca en detrimento de las competidoras.

Las tarjetas de fidelización se entregan gratuitamente a los clientes y permiten a los usuarios la acumulación de puntos en función de los consumos realizados en los establecimientos del emisor. Los puntos acumulados dan derecho a la obtención de regalos, descuentos en productos habituales o servicios gratuitos.

Un beneficio añadido para la empresa es la posibilidad de conocer hábitos de consumo de los esquiadores y, en consecuencia, orientar la creación de productos y promociones. Efectivamente, al obtener la tarjeta se obtienen los datos del usuario. Así, al realizar compras, se pueden ligar los datos del esquiador con los productos adquiridos. De este modo, por medio de minería de datos o meros procesos estadísticos es posible analizar el comportamiento de los diferentes segmentos de clientes (edad, sexo, frecuencia de visita, etc.).

Sin embargo, las tarjetas de puntos muchas veces pueden resultar poco eficaces si esta estrategia es copiada por otro centro. Es decir, el cliente puede optar por tener tarjetas de los tres centros y no hacer distinción de uno u otro. No hay que olvidar que el objetivo principal es acercar el cliente a la empresa, por lo que debe haber un manejo cuidadoso del trato a los clientes. Estos deben saber que son valiosos para el centro.

Así, el programa de fidelización debe ir de la mano con la creación de una estrategia que otorgue sentido de pertenencia al cliente y le agregue valor a su experiencia. Para esto la creación de una comunidad es imprescindible. Esta es otra tendencia que ha tomado fuerza en el último tiempo y en este caso particular, una comunidad de esquiadores se nivela perfectamente con los casos de éxito, como clubes de *runners*. La idea es crear un grupo que gire en torno a una pasión, acercando la persona a su práctica y al resto de personas que la comparten. Estos clubes, por lo general, no sólo se avocan a la pasión en sí, sino que además generan actividades paralelas a las que no accederían si no tuvieran la membrecía. Cabe recordar que si bien es un negocio marcadamente estacional, la mantención de la relación con el cliente debe ser continua durante el año. Por este motivo, se propone la creación de un área especial dentro de la gerencia comercial que se ocupe de mantener la relación con el cliente.

El centro cuenta con un abanico de posibilidades para premiar a sus clientes:

- Descuentos en hotelería
- Descuentos en alimentos y bebidas
- Descuentos en tiendas Valle Nevado

La comunicación de estas ofertas se hará vía correo electrónico y correo a domicilio, en caso de que el cliente así lo requiera. La diferencia con el Valle News es clara: las ofertas son personalizadas. Además, será necesaria la creación de un sitio web colaborativo, donde los miembros se puedan encontrar entre ellos y con la empresa. Aquí, las personas podrán compartir experiencias, tanto buenas como malas. La comunicación abierta y transparente es fundamental para la creación de confianza en la marca. Además, será otro canal de comunicación de ofertas. Páginas web de este tipo permiten además la creación de encuestas *on line*, lo que abarataría los costos en levantamiento de información.

Para incentivar a los clientes “jefes de hogar” y “jóvenes profesionales” a ser parte del club de fidelización, se realizará una campaña de promoción en el centro. Para esto se recurrirá a promotoras/reclutadoras de personas en las boleterías y restaurants del centro. Estas informarán a los clientes de los posibles beneficios que se obtendrían con el uso de la tarjeta. También, será posible auto registrarse a través de la página web del club.

Al menos en el corto plazo, no se pretende cobrar por la membrecía al club, debido que se debe intentar bajar cualquier tipo de barrera que un potencial miembro perciba para su empadronamiento.

Si bien se ha argumentado que los esfuerzos de promoción para el segmento “Jefes de Hogar” y el segmento “Joven Profesionales” deben ser reemplazados por una campaña de fidelización, el segmento “Jóvenes Taquilleros” si es propenso a ser abordado utilizando la promoción tradicional. Este es el segmento más elástico de los

descritos, por lo que llegar a ellos con una promoción en particular en el momento preciso es central.

Para llegar a este segmento de manera potente, se propone utilizar Internet. En Chile existen hoy 4,5 millones de personas entre 15 y 30 años conectadas a la red y los estudios de consumo de medios de comunicación indican que ese mismo rango etario ha bajado su consumo de radio, diarios y televisión en 10% en promedio. Por otra parte, la penetración de la banda ancha es mayor en segmentos socioeconómicos altos, lo que hace pensar que utilizar Internet para llegar al segmento propuesto es una buena idea. Se propone invertir en avisaje en las plataformas sociales Facebook y Fotolog, las que permiten- especialmente Facebook- realizar una inversión muy eficiente de los recursos, a través de segmentación fina de edad, sexo, dirección, etc.

## VI. EVALUACIÓN ECONOMICA

Valle Nevado cuenta con diversas unidades de negocio. Tal como se planteó con anterioridad, el plan comercial propuesto no plantea afectar otras áreas más que a la de ventas de tickets. Así, la evaluación económica se realizó a partir de un análisis incremental en las ventas que resulten de la implementación del plan comercial propuesto en este trabajo.

De esta forma, se tomarán en cuenta sólo los ingresos por concepto de ventas de tickets así como los costos de implementación del plan de fidelización.

### VI.1 Ingresos por ventas

Se espera que las ventas aumenten en un 5% durante la temporada alta y un 10% durante la temporada baja. La diferencia en la tasa de aumentos viene dada por la dificultad que representa incrementar las visitas durante los días de semana, dado que es difícil que una persona que trabaje pueda subir durante esos días. Además, como se indicó anteriormente, aumentar excesivamente la cantidad de visitas durante los fines de semana puede resultar contraproducente dado que podría afectar la calidad percibida. El aumento propuesto corresponde al 7% en promedio ponderado dado que las ventas de temporada alta corresponden a un 75% de las ventas totales.

De acuerdo a los cálculos anteriores se encontró que el público visitante adquiere tickets de acuerdo a la siguiente proporción:

**Cuadro 19: Precios en pesos según clasificación de cliente.**

Visitante	Proporción	Precios temporada alta	Precios temporada baja	Combo familiar
Niño	5%	8.000	5.000	74.200
Menor	20%	24.503	18.723	
Adulto	40%	33.900	24.819	
Senior	10%	8.000	6.000	
Estudiante	25%	23.000	17.000	

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la empresa.



Para calcular los precios anteriores se utilizó la estructura de precios propuesta para los combos que incluyen comida y arriendo. De esta forma, se calculó el precio ponderado para menores y adultos, tomando en cuenta que un 47% de los encuestados que corresponde a estas categorías admitió que sólo consume alimentos y que un 14% lo hace con el arriendo de equipos.<sup>12</sup>

Dado que los niños suben con los padres, se aplicó el descuento propuesto en la parte precio, bajo el supuesto de que las familias se componen por ambos padres más dos hijos, por lo que la mitad de los niños tendrían un 10% de descuento en los tickets.

Como referencia para la estimación del aumento de ingresos, es interesante observar lo siguiente. Informes internos de Deamon Quest indican que las empresas que han logrado implementar clubes de fidelización exitosamente, no sólo se han visto beneficiadas por la desestacionalización de las ventas, sino que incrementan la frecuencia de compra de sus clientes empadronados en tasas que oscilan entre el 50% y el 90% respecto de los clientes que no pertenecen al club<sup>13</sup>. A partir de cifras como las mencionadas y entendiendo que no es posible garantizar a priori el éxito de una campaña de fidelización como la que se propone, se ha escogido un 7% de aumento en las ventas anuales, lo que corresponde claramente a una estimación conservadora. Es más, al analizar las frecuencias de subida de los esquiadores, se encontró que si todas las personas que declaran subir una vez al mes (4 veces en la temporada), una vez cada dos meses, y las que lo hacen con menor periodicidad, duplicaran el número de subidas, el aumento total en frecuencias ponderada sería del 22%, lo que confirma que el estimado de 7% de aumento ponderado, no sólo es conservador, sino que realista.

Por otro lado se espera que los precios aumenten en un 4% por año, de acuerdo a la proyección realizada por el FMI al 2008.<sup>14</sup>

El resumen de este análisis se encuentra en la siguiente tabla:

**Cuadro 20: comparación entre frecuencias de subida actuales y propuestas según categoría de cliente.**

Subidas en la temporada	Frecuencia actual	Frecuencia propuesta	Porcentaje
1 vez al mes	4	8	50%
1 vez por semana	16	16	30%
2 veces por semana	32	32	2%
2 veces al mes	8	10	4%
1 vez cada dos meses	2	4	6%
Menos	1	2	8%
Promedio ponderado de frecuencias	7,96	10,24	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> Ver ANEXO G

<sup>13</sup> The Marketing Intelligence Review, N°5 Septiembre 2005 Clubes Y Tarjetas De Fidelización

<sup>14</sup> Fuente: Informe FMI 2008.

Se considera que esta no es una exigencia mayor. En efecto, sólo se aumentó la frecuencia de subida de quienes lo hacen escasamente. En este sentido, este análisis es lo suficientemente conservador como para afirmar que no es irrealista.

Así, se proyectó un horizonte- en miles de pesos- de 5 años donde los ingresos son:

**Cuadro 21: Ingresos por ventas proyectados a 5 años.**

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 110.343	\$ 115.860	\$ 121.653	\$ 127.735	\$ 134.122

Fuente: Elaboración propia.

## VI.2 Costos

### VI.2.1 Costo marginal de la venta de tickets

Los costos asociados a la venta de tickets por el día son sólo costos fijos. De hecho, los esquiadores sólo hacen uso de la infraestructura asociada al esquí y los servicios complementarios.

El consumo de andariveles implica el costo en mantención, petróleo y las personas encargadas de controlar el uso correcto de los tickets por parte de los consumidores. Dado que las instalaciones hoteleras encuentran su atractivo en la practica de esquí, estos medios de elevación se hallan en constante funcionamiento, por lo que no dependen de la presencia de esquiadores que pasan el día en el centro. Lo anterior implica que es un costo en que el se incurrirá necesariamente, clasificándose así como un costo fijo.

Lo mismo ocurre con la infraestructura de servicios complementarios a la práctica de este deporte. De hecho, la mantención de baños, estacionamientos y *lockers* es un costo que no depende incrementalmente de la venta de los tickets.

En cuanto a la producción de los documentos físicos, si puede ser considerado como un costo marginal. Sin embargo este asciende a una suma despreciable en comparación con los ingresos. Por este motivo será dejado de lado.

### VI.2.2 Área de fidelización

Como se anunció con anterioridad, es necesaria la creación de una jefatura de fidelización que dependa de la gerencia comercial y que funcione durante todo el año. Esta área contará con un jefe y un asistente durante los dos primeros años, mientras que para el tercero, se contratará a un segundo asistente.

El jefe de fidelización estará a cargo de la creación de productos y actividades del club, mientras que los asistentes serán quienes hagan el cruce de datos de los hábitos de consumo de los clientes.

El sueldo del jefe de fidelización será de 1.000.000 de pesos y el de los asistentes de 700.000 pesos.

Para sus labores, se adquirirán computadores a 500.000 pesos cada uno, depreciándose a 3 años cada uno. El tercer año, junto con la contratación del segundo asistente se obtendrá el tercero.

Debido que Valle Nevado no se especializa en servicios digitales ni almacenamiento de datos, la mantención, protección y almacenamiento de las bases de datos del club de fidelización deben ser externalizadas. A partir de los valores que ya cobra el proveedor de Valle Nevado para este servicio, se estima en 300.000 pesos mensuales este servicio.

Los sueldos aumentarán en un 3% por año.

De esta forma, la estructura de costos- en miles de pesos- de esta área será de la siguiente manera:

**Cuadro 22: Estructura de costos en miles de pesos para el área de fidelización**

Año	0	1	2	3	4	5
Empresa mantención de bd		\$ 3.600	\$ 3.708	\$ 3.819	\$ 3.934	\$ 4.052
Jefe de fidelización		\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 13.506
Asistente de fidelización		\$ 8.400	\$ 8.652	\$ 8.912	\$ 9.179	\$ 9.454
2° asistente		\$ 0	\$ 0	\$ 8.400	\$ 8.652	\$ 8.912
Computadores		\$ 1.000	\$ 0	\$ 500	\$ 0	\$ 1.000
Depreciación		\$ 0	\$ 333	\$ 333	\$ 500	\$ 167

Fuente: Elaboración propia.

### VI.2.3 Cajeros móviles

Dentro de las mejoras en calidad de atención y *Plaza*, se mencionó la posibilidad de aumentar los puntos de atención durante las horas *peak* gracias a cajeros móviles. Esta solución consiste en habilitar la venta de tickets a través de personas que no se encuentren en una boletería y que cuenten con un sistema de pago Transbank inalámbrico para pagos con tarjetas de crédito y débito.

El personal a cargo de esta tarea será aquél que ya esté contratado en la empresa al cual se le pagará en bonos por hora trabajada. Este sistema permite una gran flexibilidad dado que durante la temporada el personal vive en la montaña, por lo que se aprovecharía la capacidad instalada, de acuerdo a la demanda del día.

Los bonos serán de 20.000 pesos por hora trabajada. En general, las horas punta son de 9 a 12 am. Se necesitarán 3 cajeros móviles para los días domingo y dos para

los días sábado. Dado que la temporada dura cuatro meses, se estima que tiene 16 domingos y 16 sábados.

Lo anterior implica que el costo por concepto de personal en este ítem es de \$7.360.000 pesos anuales.

#### *VI.2.4 Publicidad y promoción*

Para la difusión del club y los beneficios que este brindará a sus miembros, así como para el levantamiento de éstos, se contratará a una productora. Este servicio se encargará de contratar y capacitar a promotores para que recluten a los miembros y difundan la información en el mismo centro durante los fines de semana y durante los días de semana se visitarán universidades donde se entregarán folletos informativos.

De acuerdo a conversaciones con el gerente de una productora<sup>15</sup>, éstas cobran entre 20 y 30 millones de pesos por este tipo de servicio. Esto incluye la papelería, la movilización, vestimenta y alimentación del grupo humano que contrate. El presupuesto es de 25 millones anuales.

Para la campaña en internet se contratará a una agencia publicitaria especialista en campañas digitales y manejo de comunidades. De acuerdo a las investigaciones hechas por parte de la alumna, estas empresas cobran 20 millones por campañas. El último es un presupuesto anual. Con esta acción se pretende llegar de mejor forma a los círculos escolares y universitarios.

#### *VI.2.5 Inversiones*

Uno de los problemas detectados en términos de calidad es la infraestructura de servicios para visitantes. Los más importantes son los *lockers* y servicios sanitarios.

Se propone la construcción de un área especial para *lockers* y guardarropía, así como la restauración de baños para esquiadores.

Para esto se presupuestan 90 millones de pesos como inversión.

#### *VI.2.6 Tasa de descuento*

En la bibliografía consultada se encuentra el trabajo de título “Análisis y evaluación de negocios de un centro invernal”<sup>16</sup>, que propone tasa de descuento a utilizar de un 10%. Sin embargo se considera que ésta no refleja el riesgo asociado al negocio de un centro invernal, dado que depende de factores externos importantes, tales como las condiciones climáticas. En efecto, un año malo para la industria del esquí es aquel en que no cae nieve, por lo que no hay visitas. También puede suceder que si cae mucha nieve, los caminos se bloquean, arriesgando la subida de los clientes. Por otro lado, un

---

<sup>15</sup> Podcaster S.A.

<sup>16</sup> GALLARDO, “Análisis y evaluación de negocios en un centro invernal” Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile, 1998

año bueno depende del número de días de la temporada y de la coincidencia de la caída de nieve con los fines de semana. Siguiendo con la línea conservadora del trabajo, la tasa de descuento se fijó en 17%.

Para incorporar los riesgos anteriormente expuestos, se realizará la evaluación con tasas de 10% y 25% respectivamente. De esta forma, se evaluará el mejor y el peor de los casos.

### VI.2.7 Resultados de la evaluación

A continuación se presenta un resumen con los resultados de la evaluación- en miles de pesos- con los indicadores más relevantes:

**Cuadro 23: Resultados de la evaluación económica en miles de pesos e indicadores financieros**

	0	1	2	3	4	5
Utilidades después de impuestos	-\$ 90.000	\$ 32.982	\$ 41.033	\$ 36.329	\$ 41.392	\$ 49.342
utilidad acumulada	-\$ 90.000	-\$ 57.017	\$ 74.016	\$ 77.363	\$ 77.722	\$ 90.735
Tasa	0,17					
VAN	\$ 30.294					
TIR	32%					
Período de recuperación	2 años					
IVAN	3,3					

Fuente: elaboración propia.

A partir de los indicadores de *performance* financiera del proyecto propuesto, podemos concluir lo siguiente.

Se obtiene un VAN mayor a cero y una TIR mayor que la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de caja esperados, por lo que la inversión en este proyecto resulta rentable.

El período de recuperación es de 2 años, por lo que se puede concluir que al cabo del período 2 la inversión ya estaría justificada.

Finalmente, cabe destacar que el indicador IVAN alcanza un valor de 0,33, lo que permite concluir que la inversión necesaria para este proyecto es sólo un 33% del valor actual neto de los flujos de caja esperados para este nivel de inversión.

Todos los indicadores se encuentran dentro de rangos que hacen no sólo justificable, sino que atractiva la inversión en este proyecto.

Los detalles de los resultados de la evaluación económica se encuentran en el Anexo H.

### VI.2.8 Análisis de sensibilidad

Se estimó que el punto de equilibrio del proyecto son 3639 visitantes por temporada (915 en temporada baja y 2724 en temporada alta). Este número resulta bajo dado que implica un aumento de 5% en el número de visitas con respecto a la temporada 2007. El detalle de esta evaluación se encuentra en el anexo I.

Dado que el riesgo del negocio es importante, se evaluó el impacto de la variabilidad en la tasa de descuento. Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro 24: Sensibilización de la tasa de descuento.**

Tasa	10%	25%
VAN	\$ 41.851.795	\$ 4.702.648
IVAN	0,5	0,06

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior indica que aún cuando el riesgo asociado sea alto, el proyecto continúa siendo rentable y atractivo.

### VI.2.9 Escenarios

Si bien la venta de tickets día no implica costos variables, el aumento de los insumos básicos para el funcionamiento del centro hace imposible no traspasarlos a los precios de los tickets, como forma de paliar los efectos en los costos totales de Valle Nevado. Si bien los niveles de inflación se mantuvieron bajos y constantes (alrededor del 3%)<sup>17</sup> desde el año 1999 al 2007, durante el 2008 se ha visto casi triplicado, debido a factores macroeconómicos que tienen directa incidencia para los costos de la empresa. Dado este escenario, se ha proyectado una estimación pesimista, en donde los dos primeros años de evaluación los precios se ven aumentados en un 10% respecto del primer año y un 7% para el tercer año respecto del primero. Para los años que siguen se proyecta una inflación de 4%. De esta forma, se estima que las ventas en temporada alta (consumidores inelásticos) se mantengan según lo proyectado (5%) y las ventas en temporada baja sólo aumenten en un 5%.

Así, el resultado para un escenario pesimista se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro 25: Escenario pesimista**

Tasa	0,17
VAN	-\$ 21.976.873
TIR	6%

Fuente: Elaboración propia.

<sup>17</sup> Fuente: www.bcentral.cl

Cabe destacar que este es un escenario poco realista, dado que según las proyecciones del FMI al 2008 se espera que la inflación para el presente año sea de un 5,5% y para el 2009 de un 3,7%.<sup>18</sup>

Para un escenario optimista en cambio, se espera que la inflación se mantenga cerca del 4% y que las visitas en temporada baja aumenten en un 15%. Así, se resume este escenario en el siguiente cuadro:

---

<sup>18</sup> Fuente: Informe FMI 2008

**Cuadro 26: Escenario Optimista.**

Tasa	0,17
VAN	\$ 49.793.780
TIR	40%

Fuente: Elaboración propia.



## VII. CONCLUSIONES GENERALES

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 Valle Nevado S.A. 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.

## BIBLIOGRAFÍA

### Publicaciones

ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI Y OTROS, Metodología de la investigación, tercera edición, MC GRAW HILL, México, 2003

DAVID AAKER, "Investigación de mercados", cuarta edición, 2001

CARLA TORRES, MAX PULIDO, ALEJANDRA MIRANDA, "Evaluación estratégica básica: Valle Nevado", 2004

PHILIP KOTLER, "Mercadotecnia", tercera edición, 1989

REBECCA ERRÀZURIZ, ALBERTO STERN, "Estaciones de ski de la Región metropolitana de Santiago: ¿nieve de clase mundial?". Revista Eure, mayo de 2006

EDGARDO OYARZÚN M, "Comercialización del deporte", Gestión turística volumen 1, 1995.

RICHARD R. PERDUE, "Perishability, yield management, and cross-product elasticity: a case study of deep discount season passes in the Colorado ski industry". Journal of travel research, Vol 41, agosto de 2002.

Anuario de Turismo 2006, SERNATUR

### Sitios Web

[www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)  
[www.ine.cl](http://www.ine.cl)  
[www.skichile.com](http://www.skichile.com)  
[www.gochile.com](http://www.gochile.com)  
[www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)  
[www.vallenevado.com](http://www.vallenevado.com)

## VIII. ANEXOS

### ANEXO A: Centros de esquí chilenos

Chile cuenta con 17 de esquí habilitados, con andariveles, hoteles y refugios. A continuación, una breve descripción de los más importantes:

- Portillo

Este centro se sitúa a 2590 y 3300 metros de altura, a 149 kilómetros de Santiago por la ruta a Mendoza, atravesando el valle de Los Andes. Este es uno de los centros más famosos de Sudamérica y es el único que ha sido sede de un campeonato mundial de esquí (1966).

El complejo hotelero Portillo se encuentra inserto en el centro de las pistas de esquí. Tiene capacidad para 500 huéspedes y para su uso exclusivo posee piscina temperada, sala de pesas, parvulario, multicancha, sala de entretenimientos, peluquería, discoteca, sauna, cine y restaurantes. Para los pasantes, ofrece restaurantes de autoservicio y arriendo de equipo, además de clases particulares y de grupo.

En cuanto a su infraestructura de pistas, posee equipos mecanizados para la mantención de pistas y canchas. Tiene 12 andariveles y la altura máxima esquiable es de 3350 metros. También se han habilitado circuitos de heliski por los valles adyacentes.

- La parva

Se localiza a 38 km de la capital, por el Camino a Farellones. Es el centro invernal con mayor población, por la cantidad de refugios y departamentos que se arriendan durante la temporada. Al igual que en otros centros, la práctica del snowboard y el heliski se encuentran implementadas.

- El colorado- Farellones

Se encuentra a 32 km de Santiago por el camino a Farellones. Este centro invernal está compuesto por dos aldeas interconectadas, cada una con hoteles, refugios y departamentos para arriendo. Cuenta con restaurantes, pub, y discoteca. Otorga la posibilidad de arrendar equipos y tomar clases particulares y colectivas. Posee un terreno esquiable de 40 km, con 22 pistas y cuenta con 19 andariveles.

- Valle nevado

Actualmente cuenta con 3 hoteles de lujo con capacidad para alojar a 800 personas. Además, posee un centro de eventos y siete restaurantes que aluden a diferentes conceptos. En las pistas hay 3 restaurantes de comida rápida. También

cuenta con discoteca, sala de juegos y pub. Ofrece servicios de escuela de esquí para principiantes y expertos además de arriendo y mantención de equipos.

Posee un terreno esquiable de 31 kilómetros que están entre 2860 y 3670 km de altura, con 29 pistas compartidas, siendo la más larga de 3 km. Cuenta con un cañadón para la práctica del snowboard y canchas para heliski, alas delta, helisurf y 12 cañones para fabricar nieve.

- Lagunillas

Se encuentra a 2200 km de altura y a 67 km de Santiago y tiene acceso por un desvío de 16 km que nace recién pasado San José de Maipo. En invierno se exigen cadenas para los autos a partir del primer control de Carabineros. Este antiguo centro invernal cuenta con un restaurante, puestos de bebidas, local de arriendo de equipo y escuela de instructores. Para reunirse durante la noche está la posibilidad del pub La Rotonda, el Club Andino de Chile y el bar La Francisca, que depende del mismo Club.

Posee tres canchas repartidas en una superficie de 200 ha. Adicional a esto cuenta con varios refugios y sedes de clubes, otorgando variados beneficios para los miembros de la colonia suiza en Chile y miembros del Club Andino.

- Termas de Chillán

Este es el centro con la pista más larga de Sudamérica, encontrándose a 1650 metros de altura y a 82 km de Chillán, en los faldeos del volcán Chillán. Además posee una excelente instalación termal en un entorno de bosques milenarios.

Termas de Chillán permanece abierto todo el año. Durante la época estival funciona su Club House. En este lugar se realizan actividades como bailes, campeonatos deportivos y excursiones de distintos grados de dificultad. Estas últimas varían desde caminatas livianas a la gruta de Los Pangues, ascensiones a cráter del volcán Chillán hasta expediciones de tres días a caballo al vale de Aguas Calientes. También se arriendan caballos, bicicletas de montaña y canchas de tenis. El complejo cuenta con nueve piscinas termales y SPA con hidroterapia de azufre, fangoterapia, reflexología y solárium.

Con respecto a la época invernal, cuenta con 28 pistas y 9 andariveles repartidos en 35 km preparados. Posee un circuito de motos de nieve, trineos arrastrados por perros, heliski y snowpark. También ofrece servicios de cafetería, escuela de esquí, asistencia de patrullas, enfermería, minimarket y arriendo y venta de equipos de esquí.

- Antuco

Este centro está a 1400 metros de altura. Se ubica a 89 km de Los Angeles, en las laderas del volcán Antuco, dentro de los límites del parque Nacional Laguna del Laja.

Posee refugios particulares, escuela de esquí, tres andariveles de arrastre, arriendo de equipos, cafetería y la sede de Club de esquí Los Angeles, con un hospedaje (dos habitaciones) y un restaurante abierto todo el año.

- Corralco (Lonquimay)

Lonquimay se encuentra a 139 km de Temuco y consta de un refugio de montaña con alojamiento y cafetería. Está abierto todo el año y en la temporada de esquí, cuenta con arriendo de equipos. Se realizan ascensiones al volcán y excursiones de esquí randonné. Desde el centro de esquí sale un camino que asa por el cráter Navidad y llega a Contraco, junto al río Biobío.

Sus canchas son de ceniza volcánica, sin piedras, apropiadas para el esquí randonné y de fondo; además cuenta con un andarivel de arrastre de 500 m.

- Las Araucarias

Se encuentra a 82 km de Temuco, enclavado en los faldeos del volcán Llaima y posee una superficie esquiable de 350 ha. El centro se rodea de un entorno natural de excepción: el Parque Nacional Conguillío.

Cuenta, además, con una cafetería equipada, con dos dormitorios, un departamento, servicio de comida y bar. Tiene dos andariveles de arrastre y otro de arrastre portátil para la escuela de esquí.

- Villarrica Pucón

Se ubica dentro del Parque Nacional Villarrica, a 18 km de Pucón. Este centro permanece abierto durante todo el año, mantenimiento abierto uno de sus andariveles para facilitar los pases por el parque.

Durante el invierno abre sus nueve andariveles. Cuenta con bar, escuela de esquí, arriendo de equipos y cafetería.

- Volcán Osorno (Antillanca)

Se encuentra a 97 km de Osorno y abre durante todo el año. Durante el verano ofrece la posibilidad de realizar excursiones de pesca a los lagos El Toro, El Encanto y El Paraíso. Ofrece servicios como: paseos en bicicleta, excursiones de andinismo y canoismo. Desde el hotel nace un camino de 4 km para autos que sube al cráter Raihuén (1350 m) y termina en el cerro Mirador (1360 m).

Cuenta con una escuela de esquí y arriendo de equipos. En las dependencias del hotel se encuentran una cafetería, un restaurante, sauna, piscina temperada, salón de juegos, mini gimnasio y discoteca. Además, posee 5 andariveles.

- Cerro El Fraile

Se sitúa a 29 km de Coihaique y cuenta con una superficie esquiable de 577 ha. Ofrece servicios de escuela de esquí, arriendo de equipos, patrulla, pisanieve y cafetería. Posee 2 andariveles para 5 canchas. Las pistas se sitúan en medio de bosques de lenga y ñire, acentuando su entorno natural.

- Cerro El Mirador

Se sitúa dentro de los límites de la Reserva Nacional Magallanes, en el monte Fenton, más conocido como cerro Mirador. Está ubicado a 650 m de altitud, con una vista que alcanza la entrada del estrecho de Magallanes, la isla Dawson y parte del seno Otway. Durante el verano se encuentra abierto, abriendo su cafetería y una telesilla, gracias a la cual se puede acceder al mirador. También ofrece caminatas de andinismo y circuitos de bicicleta de montaña.

Cuenta con 10 pistas para esquí de fondo y alpino, una telesilla doble y un andarivel de arrastre.

## ANEXO B: Cuestionario

### Filtro

Las siguientes preguntas son preguntas de filtro. En caso de que alguna de sus respuestas corresponda a una de las casillas que indican “terminar”, no siga respondiendo la encuesta.

Ha subido en los últimos 2 años?

Si		Seguir
No		Terminar

Pretende subir esta temporada o la siguiente?

Si		Seguir
No		Terminar

Es propietario de un refugio o departamento en alguno de los centros del valle central?

Si		Terminar
No		Seguir

### Historia del encuestado como esquiador

Estas preguntas tienen como objetivo describir su historia como consumidor

1) Años de experiencia como esquiador:

2) En una escala de 1 a 7, donde 1 es un pésimo esquiador y 7 un experto, que nota se pone usted?

3) Como aprendió a esquiar?

Instructor contratado	
Solo	
Familiares le enseñaron	

4) En qué centro aprendió a esquiar?

Valle nevado	1
El colorado	2
La parva	3

El arpa	4
Portillo	5
Lagunilla	6
Chapa verde	7
Termas de Chillán	8
Antuco	9
Corralco	10
Los arenales	11
Las araucarias	12
Villarrica pucón	13
Huilo Huilo	14
Volcán Osorno	15
Cerro el mirador	16
Cerro el fraile	17

### Relación con centros

- 5) Indique cuál fue el último centro que visitó, de acuerdo a la numeración de la tabla anterior
- 6) Centro de preferencia (porfavor marque de acuerdo a la numeración de la tabla anterior.

Si tiene, cuál?		Porqué?
No tiene		
No sabe		

### Hábitos de consumo

- 7) Por favor indique con una X qué deporte de nieve practica (puede ser más de una opción)

Esquí	
Snowboard	
Otra, cuál?	

- 8) Por favor indique con una X con qué frecuencia que sube

Dos o más veces a la semana	
Una vez a la semana	
Una vez al mes	
Una vez cada dos meses	
Menos	

- 9) Indique con una X el medio de transporte que utiliza para subir

Transfer	
----------	--



Auto propio	
Otro, cual?	

10) Por qué usa este medio?

11) Cuando sube, quién lo acompaña? (puede marcar más de una alternativa)

Familiares	
Pareja	
Amigos	
Compañeros de trabajo	
Solo	

12) Que día de la semana sube? (puede marcar más de una alternativa)

Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	

13) Por qué?

14) Qué servicios adicionales utiliza cuando sube? (puede marcar más de una alternativa)

Alimentos y bebidas		
Ski rental	Equipos	
	Ropa	
Estacionamientos		
Locker		
Jardín de nieve		
Escuela		

15) Monto aproximado que está dispuesto a gastar en esquí al mes

16) Indique el grado de importancia que tienen los siguientes atributos según usted.

	1 sin importancia	2 poco importante	3 ni muy importante ni sin importancia	4 importante	5 muy importante
Calidad de la nieve					
Precios					
Staff amigable					
Imagen del centro					
Comidas y bebidas					
Pistas					
ambiente familiar					

Estacionamiento					
-----------------	--	--	--	--	--

### Hábitos de consumo (actitud)

17) Evalúe su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones de acuerdo a la siguiente escala

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

1	la nieve es una experiencia que se disfruta mejor en solitario	
2	La nieve es una actividad familiar	
3	Quiero enseñarle a mis hijos la pasión por el deporte blanco	
4	Es fundamental que el centro de esquí al que vaya tenga un jardín de nieve o canchas para los más pequeños	
5	Me gusta compartir la experiencia con amigos	
6	Subo con amigos para ahorrar costos de transporte	
7	Con mis amigos, nos sacamos fotos en la nieve para después mostrarlas	
8	El esquí me acerca a mis compañeros de trabajo	
9	Jamás iría con mis compañeros de trabajo a esquiar	
10	Me gusta sentirme cerca de la montaña	
11	Me gusta el contacto con la nieve y el frío	
12	El esquí es un excelente deporte	
13	El esquí me ayuda a estar en forma (o me ayudaría si mis subidas fueran más frecuentes)	
14	Lo que más me atrae del esquí es la velocidad	
15	Esquiar hace que me sienta más vivo	
16	Una buena infraestructura en estacionamientos es fundamental para un centro de esquí	
17	No me importa si el centro tiene estacionamientos pues es posible subir en transfer	
18	Prefiero subir en auto ya que da más autonomía	
19	Es necesario un break para comer y tomar algo en mi día de ski	
20	Prefiero tomar un buen desayuno en la mañana que parar mi día para comer	
21	es fundamental que un centro tenga un buen servicio de escuela de ski	
22	solo puedo subir los fines de semana porque el resto de la semana trabajo	
23	es mejor subir en días de semana porque hay menos gente	

24	los fines de semana puedo coordinarme mejor con mis amigos/familiares para subir	
25	si hubiera una muy buena promoción durante la semana, estaría dispuesto/a a subir en un día hábil	

## Socio demográfico

### 1) Sexo

Femenino	
Masculino	

### 2) Rango de edad

Entre 16 y 19 años	
Entre 20 y 29 años	
Entre 30 y 45 años	
46 años o más	

### 3) Ocupación

Estudiante universitario	
Estudiante escolar	
Profesional	
Otra	

### 4) Estado civil

Soltero	
Casado	
Viudo	
Separado	

### 5) Numero de hijos (marque 0 si no tiene)

## ANEXO C: frecuencias de preferencia

	Centros de esquí	Frecuencia último centro visitado		Frecuencia centro de preferencia		Frecuencia donde aprendió	
		Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
1	Valle nevado	84	35,0%	57	24,9%	27	12,9%
2	El colorado	63	26,3%	35	15,2%	96	45,7%
3	La parva	81	33,8%	77	34,6%	42	20,0%
4	El arpa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
5	Portillo	6	2,5%	36	16,6%	9	4,3%
6	Lagunilla	0	0,0%	0	0,0%	15	7,1%
7	Chapa verde	0	0,0%	0	0,0%	3	1,4%
8	Termas de Chillán	6	2,5%	12	5,5%	12	5,7%
9	Antuco	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
10	Corralco	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
11	Los arenales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
12	Las araucarias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
13	Villarrica pucón	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
14	Huilo Huilo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
15	Volcán Osorno	0	0,0%	0	0,0%	6	2,9%
16	Cerro el mirador	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
17	Cerro el fraile	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100,0%</b>	<b>217</b>	<b>100,0%</b>	<b>210</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 1: Historia como esquiador y relación con los centros. Fuente: confección propia.

#### ANEXO D: Frecuencia de compañía escogida

Amigos	familiares	Trabajo	Solo	Pareja	
0	0	0	1	0	3
0	1	0	0	0	33
1	0	0	0	0	57
1	1	0	0	0	30
1	0	0	0	1	15
1	1	0	0	1	24
1	1	1	0	0	3
1	0	1	0	1	3
1	1	1	0	1	6
1	1	0	0	1	33
1	0	0	1	0	27
1	1	0	1	0	3
1	1	1	1	1	3
171	135	15	36	84	

## ANEXO E: Out put de SPSS para correlación de variables de actitud

		Mejor solo	Actividad fam	enseñar a hijos	jardin fund	exp amigos	amigos ahorro trans	fotos con amigos	comp_trabajo	nunca_comp_trab	Sentir_monta	contacto_nieve
Mejor solo	Pearson Correlation	1	-.394(**)	,001	-.019	-.021	,232(**)	,021	-.029	,129(*)	-.206(**)	,150(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,984	,767	,745	,000	,742	,658	,047	,001	,021
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
Actividad fam	Pearson Correlation	-.394(**)	1	,553(**)	,536(**)	-.004	-.487(**)	-.315(**)	,237(**)	-.028	,111	-.297(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,951	,000	,000	,000	,670	,088	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
enseñar a hijos	Pearson Correlation	,001	,553(**)	1	,785(**)	-.242(**)	-.210(**)	-.244(**)	,264(**)	,143(*)	,009	-.176(**)
	Sig. (2-tailed)	,984	,000	.	,000	,000	,001	,000	,000	,028	,895	,007
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
jardin fund	Pearson Correlation	-.019	,536(**)	,785(**)	1	-.162(*)	-.185(**)	-.245(**)	,036	,013	,162(*)	,010
	Sig. (2-tailed)	,767	,000	,000	.	,012	,004	,000	,581	,838	,012	,873
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
exp amigos	Pearson Correlation	-.021	-.004	-.242(**)	-.162(*)	1	-.033	,381(**)	,393(**)	-.227(**)	,008	,100
	Sig. (2-tailed)	,745	,951	,000	,012	.	,609	,000	,000	,000	,902	,125
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
amigos ahorro trans	Pearson Correlation	,232(**)	-.487(**)	-.210(**)	-.185(**)	-.033	1	,452(**)	-.053	,068	-.139(*)	,131(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,004	,609	.	,000	,413	,295	,033	,044
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
fotos con amigos	Pearson Correlation	,021	-.315(**)	-.244(**)	-.245(**)	,381(**)	,452(**)	1	,291(**)	-.122	-.029	,167(*)
	Sig. (2-tailed)	,742	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,060	,655	,010
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
comp_trabajo	Pearson Correlation	-.029	,237(**)	,264(**)	,036	,393(**)	-.053	,291(**)	1	,135(*)	-.061	-.287(**)
	Sig. (2-tailed)	,658	,000	,000	,581	,000	,413	,000	.	,038	,346	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
nunca_comp_trab	Pearson Correlation	,129(*)	-.028	,143(*)	,013	-.227(**)	,068	-.122	,135(*)	1	-.089	-.097
	Sig. (2-tailed)	,047	,670	,028	,838	,000	,295	,060	,038	.	,174	,135
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
Sentir_monta	Pearson Correlation	-.206(**)	,111	,009	,162(*)	,008	-.139(*)	-.029	-.061	-.089	1	,516(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,088	,895	,012	,902	,033	,655	,346	,174	.	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
contacto_nieve	Pearson Correlation	,150(*)	-.297(**)	-.176(**)	,010	,100	,131(*)	,167(*)	-.287(**)	-.097	,516(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,007	,873	,125	,044	,010	,000	,135	,000	.
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
DEPORTE	Pearson Correlation	-.140(*)	,329(**)	,125	,042	-.146(*)	-.111	-.131(*)	-.016	,099	,140(*)	,079
	Sig. (2-tailed)	,031	,000	,055	,519	,025	,087	,044	,809	,130	,031	,225
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
EN_FORMA	Pearson Correlation	-.271(**)	,191(**)	,094	,089	,276(**)	-.170(**)	,348(**)	,187(**)	-.359(**)	,051	-.008
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,148	,173	,000	,009	,000	,004	,000	,431	,906
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
velocidad	Pearson Correlation	,228(**)	-.577(**)	-.326(**)	-.356(**)	,171(**)	,417(**)	,479(**)	,137(*)	,114	-.063	,326(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,035	,079	,338	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
VIVO	Pearson Correlation	,065	-.166(*)	,021	,016	,001	,097	,325(**)	-.050	-.290(**)	,234(**)	,370(**)
	Sig. (2-tailed)	,322	,011	,748	,809	,989	,136	,000	,440	,000	,000	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
ESTACION	Pearson Correlation	,164(*)	,411(**)	,673(**)	,507(**)	-.226(**)	-.209(**)	-.277(**)	,230(**)	,183(**)	-.061	-.145(*)
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,005	,348	,025

	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
est_da_ =	Pearson											
	Correlation	,204(**)	,031	,187(**)	,128(*)	,047	,153(*)	,217(**)	,186(**)	,009	-,181(**)	-,109
	Sig. (2-tailed)	,002	,636	,004	,050	,472	,018	,001	,004	,885	,005	,093
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
auto_auton	Pearson											
	Correlation	-,070	,543(**)	,537(**)	,439(**)	-,065	-,156(*)	-,284(**)	,228(**)	,218(**)	-,013	-,138(*)
	Sig. (2-tailed)	,283	,000	,000	,000	,319	,016	,000	,000	,001	,845	,033
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
V20	Pearson											
	Correlation	-,042	,461(**)	,566(**)	,457(**)	-,071	-,357(**)	-,279(**)	,104	,142(*)	-,248(**)	-,390(**)
	Sig. (2-tailed)	,520	,000	,000	,000	,279	,000	,000	,110	,029	,000	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
DESAYUNO	Pearson											
	Correlation	,242(**)	-,475(**)	-,306(**)	-,352(**)	,089	,574(**)	,393(**)	,112	-,086	,150(*)	,223(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,172	,000	,000	,084	,187	,021	,001
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
ESCUELA	Pearson											
	Correlation	-,093	,621(**)	,553(**)	,569(**)	-,220(**)	-,317(**)	-,386(**)	,006	,187(**)	-,061	-,203(**)
	Sig. (2-tailed)	,154	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,928	,004	,352	,002
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
findextrab	Pearson											
	Correlation	,252(**)	,305(**)	,273(**)	,203(**)	-,050	-,478(**)	-,260(**)	,020	,174(**)	,067	,173(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,447	,000	,000	,754	,007	,305	,008
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
mengentediases	Pearson											
	Correlation	-,083	-,178(**)	,064	-,020	,030	,234(**)	,032	,092	-,030	,073	-,053
	Sig. (2-tailed)	,201	,006	,324	,760	,643	,000	,619	,160	,649	,264	,415
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
findecoord	Pearson											
	Correlation	,014	,045	-,109	-,101	,229(**)	-,230(**)	,248(**)	,097	-,072	,203(**)	,291(**)
	Sig. (2-tailed)	,833	,494	,093	,122	,000	,000	,000	,137	,270	,002	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
prom_dia sem	Pearson											
	Correlation	-,117	-,251(**)	-,137(*)	-,214(**)	-,048	,541(**)	,338(**)	,033	-,157(*)	-,138(*)	-,229(**)
	Sig. (2-tailed)	,073	,000	,035	,001	,459	,000	,000	,610	,015	,033	,000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

DEPORTE	EN_FORM A	velocidad	VIVO	ESTACIO N	est_da_ =	auto_auto n	V20	DESAYUN O	ESCUELA	findextrab	mengente diasem	findecoord
-,140(*)	-,271(**)	,228(**)	,065	,164(*)	,204(**)	-,070	-,042	,242(**)	-,093	,252(**)	-,083	,014
,031	,000	,000	,322	,012	,002	,283	,520	,000	,154	,000	,201	,833
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,329(**)	,191(**)	-,577(**)	-,166(*)	,411(**)	,031	,543(**)	,461(**)	-,475(**)	,621(**)	,305(**)	-,178(**)	,045
,000	,003	,000	,011	,000	,636	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,494
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,125	,094	-,326(**)	,021	,673(**)	,187(**)	,537(**)	,566(**)	-,306(**)	,553(**)	,273(**)	,064	-,109
,055	,148	,000	,748	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,324	,093
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,042	,089	-,356(**)	,016	,507(**)	,128(*)	,439(**)	,457(**)	-,352(**)	,569(**)	,203(**)	-,020	-,101
,519	,173	,000	,809	,000	,050	,000	,000	,000	,000	,002	,760	,122
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-,146(*)	,276(**)	,171(**)	,001	-,226(**)	,047	-,065	-,071	,089	-,220(**)	-,050	,030	,229(**)
,025	,000	,008	,989	,000	,472	,319	,279	,172	,001	,447	,643	,000
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-,111	-,170(**)	,417(**)	,097	-,209(**)	,153(*)	-,156(*)	-,357(**)	,574(**)	-,317(**)	-,478(**)	,234(**)	-,230(**)
,087	,009	,000	,136	,001	,018	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-,131(*)	,348(**)	,479(**)	,325(**)	-,277(**)	,217(**)	-,284(**)	-,279(**)	,393(**)	-,386(**)	-,260(**)	,032	,248(**)
,044	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,619	,000
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-,016	,187(**)	,137(*)	-,050	,230(**)	,186(**)	,228(**)	,104	,112	,006	,020	,092	,097
,809	,004	,035	,440	,000	,004	,000	,110	,084	,928	,754	,160	,137
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,099	-,359(**)	,114	-,290(**)	,183(**)	,009	,218(**)	,142(*)	-,086	,187(**)	,174(**)	-,030	-,072
,130	,000	,079	,000	,005	,885	,001	,029	,187	,004	,007	,649	,270
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,140(*)	,051	-,063	,234(**)	-,061	-,181(**)	-,013	-,248(**)	,150(*)	-,061	,067	,073	,203(**)
,031	,431	,338	,000	,348	,005	,845	,000	,021	,352	,305	,264	,002



237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,079	-.008	,326(**)	,370(**)	-.145(*)	-.109	-.138(*)	-.390(**)	,223(**)	-.203(**)	,173(**)	-.053	,291(**)
,225	,906	,000	,000	,025	,093	,033	,000	,001	,002	,008	,415	,000
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
1	,196(**)	-.119	,227(**)	-.101	-.148(*)	,529(**)	-.064	,018	,307(**)	,108	,052	-.097
.	,002	,068	,000	,123	,023	,000	,329	,787	,000	,096	,423	,137
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,196(**)	1	,108	,474(**)	-.087	,106	,039	-.018	-.038	,019	-.137(*)	,107	,142(*)
,002	.	,097	,000	,181	,104	,549	,786	,558	,772	,035	,101	,029
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-.119	,108	1	,318(**)	-.269(**)	,083	-.144(*)	-.346(**)	,453(**)	-.346(**)	-.212(**)	,061	,143(*)
,068	,097	.	,000	,000	,203	,026	,000	,000	,000	,001	,347	,027
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,227(**)	,474(**)	,318(**)	1	-.005	-.050	-.141(*)	-.163(*)	,195(**)	-.080	-.065	,156(*)	,044
,000	,000	,000	.	,935	,444	,030	,012	,003	,219	,320	,016	,497
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-.101	-.087	-.269(**)	-.005	1	,093	,381(**)	,597(**)	-.254(**)	,457(**)	,477(**)	-.022	,033
,123	,181	,000	,935	.	,152	,000	,000	,000	,000	,000	,734	,617
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-.148(*)	,106	,083	-.050	,093	1	-.021	,022	,011	-.110	-.172(**)	,147(*)	,176(**)
,023	,104	,203	,444	,152	.	,742	,740	,865	,090	,008	,024	,006
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,529(**)	,039	-.144(*)	-.141(*)	,381(**)	-.021	1	,328(**)	-.162(*)	,575(**)	,273(**)	,076	-.069
,000	,549	,026	,030	,000	,742	.	,000	,012	,000	,000	,245	,290
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-.064	-.018	-.346(**)	-.163(*)	,597(**)	,022	,328(**)	1	-.640(**)	,672(**)	,277(**)	-.075	-.130(*)
,329	,786	,000	,012	,000	,740	,000	.	,000	,000	,000	,248	,045
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,018	-.038	,453(**)	,195(**)	-.254(**)	,011	-.162(*)	-.640(**)	1	-.461(**)	-.309(**)	,260(**)	,009
,787	,558	,000	,003	,000	,865	,012	,000	.	,000	,000	,000	,895
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,307(**)	,019	-.346(**)	-.080	,457(**)	-.110	,575(**)	,672(**)	-.461(**)	1	,320(**)	-.141(*)	-.128(*)
,000	,772	,000	,219	,000	,090	,000	,000	,000	.	,000	,030	,050
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,108	-.137(*)	-.212(**)	-.065	,477(**)	-.172(**)	,273(**)	,277(**)	-.309(**)	,320(**)	1	-.339(**)	,248(**)
,096	,035	,001	,320	,000	,008	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
,052	,107	,061	,156(*)	-.022	,147(*)	,076	-.075	,260(**)	-.141(*)	-.339(**)	1	-.186(**)
,423	,101	,347	,016	,734	,024	,245	,248	,000	,030	,000	.	,004
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-.097	,142(*)	,143(*)	,044	,033	,176(**)	-.069	-.130(*)	,009	-.128(*)	,248(**)	-.186(**)	1
,137	,029	,027	,497	,617	,006	,290	,045	,895	,050	,000	,004	.
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
-.072	,127	,067	,104	-.191(**)	,298(**)	-.202(**)	-.210(**)	,323(**)	-.334(**)	-.630(**)	,356(**)	-.207(**)
,270	,050	,303	,109	,003	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,001
237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237

## ANEXO F: Ajuste de modelo de segmentación mediante el Test ANOVA

Con dos segmentos:

### ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	Df	Mean Square	df		
Mejor solo	,452	1	1,115	235	,405	,525
Actividad fam	37,531	1	1,539	235	24,382	,000
enseñar a hijos	19,584	1	1,665	235	11,759	,001
jardin fund	30,036	1	1,277	235	23,513	,000
exp amigos	,028	1	,860	235	,033	,856
amigos ahorro trans	126,440	1	1,195	235	105,788	,000
fotos con amigos	49,483	1	1,398	235	35,405	,000
comp_trabajo	1,892	1	1,036	235	1,826	,178
nunca_comp_trab	,452	1	,783	235	,577	,448
Sentir_monta	6,376	1	,655	235	9,737	,002
contacto_nieve	31,965	1	1,309	235	24,420	,000
DEPORTE	1,383	1	,655	235	2,112	,147
EN_FORMA	1,445	1	,616	235	2,347	,127
Velocidad	2,009	1	,820	235	2,449	,119
VIVO	,056	1	,616	235	,091	,764
ESTACION	28,896	1	1,230	235	23,495	,000
est_da_	63,921	1	1,245	235	51,327	,000
auto_auton	5,857	1	,559	235	10,475	,001
V20	32,025	1	1,685	235	19,003	,000
DESAYUNO	62,336	1	1,649	235	37,795	,000
ESCUELA	45,151	1	1,274	235	35,444	,000
Findextrab	253,173	1	1,440	235	175,816	,000
mengentediasem	26,900	1	,571	235	47,083	,000
Findecoord	12,041	1	,909	235	13,251	,000
prom_dia sem	460,990	1	,605	235	761,427	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the *clusters* have been chosen to maximize the differences among cases in different *clusters*. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the *cluster* means are equal.

Ahora con tres:

**ANOVA**

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	Df	Mean Square	df		
Mejor solo	44,967	2	,737	234	61,010	,000
Actividad fam	102,121	2	,833	234	122,530	,000
enseñar a hijos	74,231	2	1,122	234	66,172	,000
jardin fund	56,807	2	,926	234	61,367	,000
exp amigos	6,563	2	,807	234	8,130	,000
amigos ahorro trans	36,718	2	1,427	234	25,734	,000
fotos con amigos	59,882	2	1,103	234	54,277	,000
comp_trabajo	1,997	2	1,032	234	1,936	,147
nunca_comp_trab	13,298	2	,674	234	19,718	,000
Sentir_monta	3,650	2	,654	234	5,585	,004
contacto_nieve	23,454	2	1,251	234	18,753	,000
DEPORTE	5,942	2	,613	234	9,699	,000
EN_FORMA	6,150	2	,572	234	10,753	,000
Velocidad	24,036	2	,627	234	38,330	,000
VIVO	6,265	2	,566	234	11,075	,000
ESTACION	49,382	2	,937	234	52,725	,000
est_da_	2,279	2	1,504	234	1,515	,222
auto_auton	24,504	2	,377	234	64,987	,000
V20	88,882	2	1,070	234	83,099	,000
DESAYUNO	61,914	2	1,394	234	44,429	,000
ESCUELA	97,098	2	,642	234	151,162	,000
Findextrab	98,335	2	1,688	234	58,269	,000
mengentediasem	7,704	2	,623	234	12,369	,000
Findecoord	2,749	2	,940	234	2,923	,056
prom_dia sem	50,398	2	2,147	234	23,470	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the *clusters* have been chosen to maximize the differences among cases in different *clusters*. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the *cluster* means are equal.

## ANEXO G: Servicios

### Servicios:

A&B	Equipos	Ropa	Estaciona mientos	Locker	Jardín de nieve	Escuela	Total
0	0	0	0	1	0	0	<b>66</b>
0	0	0	1	0	0	0	<b>12</b>
0	0	0	1	1	0	0	<b>6</b>
0	1	0	0	0	0	0	<b>9</b>
0	1	0	0	1	0	0	<b>3</b>
0	1	0	1	0	0	0	<b>6</b>
1	0	0	0	0	0	0	<b>12</b>
1	0	0	1	0	0	0	<b>39</b>
1	0	0	1	1	0	0	<b>9</b>
1	0	1	1	1	0	0	<b>30</b>
1	1	0	1	0	0	0	<b>9</b>
1	1	0	1	0	1	0	<b>3</b>
1	1	1	1	0	0	0	<b>3</b>
1	1	1	1	1	1	1	<b>1</b>

## ANEXO H: Detalle de la evaluación económica

	0	1	2	3	4	5
ingresos por ventas		\$ 110.343	\$ 121.545	\$ 133.917	\$ 147.586	\$ 162.692
Temporada baja		\$ 25.626	\$ 29.035	\$ 32.897	\$ 37.272	\$ 42.229
Temporada alta		\$ 84.715	\$ 92.509	\$ 101.020	\$ 110.314	\$ 120.463
Publicidad		\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.050	\$ 23.152	\$ 24.310
sueños cajeros móviles		\$ 7.360	\$ 7.728	\$ 8.114	\$ 8.520	\$ 8.946
productora de eventos		\$ 25.000	\$ 26.250	\$ 27.562	\$ 28.940	\$ 30.387
empresa mantención de bd		\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.375
jefe de fidelización		\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.230	\$ 13.891	\$ 14.586
asistente de fidelización		\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
2° asistente				\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261
Computadores		\$ 1.000		\$ 500		\$ 1.000
Depreciación			\$ 333	\$ 333	\$ 500	\$ 166
Inversión	\$ 90.000					
Costos	\$ 90.000	\$ 77.360	\$ 80.511	\$ 93.420	\$ 97.716	\$ 103.243
utilidades antes de impuestos	-\$ 90.000	\$ 32.982	\$ 41.033	\$ 40.497	\$ 49.870	\$ 59.448
utilidad bruta acumulada	-\$ 90.000	-\$ 57.017	-\$ 15.983	\$ 24.513	\$ 74.383	\$ 133.832
Impuesto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.167	\$ 8.477	\$ 10.106
utilidades después de impuestos	-\$ 90.000	\$ 32.982	\$ 41.033	\$ 36.329	\$ 41.392	\$ 49.342
utilidad acumulada	-\$ 90.000	-\$ 57.017	\$ 74.016	\$ 77.363	\$ 77.722	\$ 90.735
Tasa	0,17					
VAN	\$ 30.293					
TIR	32%					

## ANEXO I: Evaluación económica en punto de equilibrio

	0	1	2	3	4	5
ingresos por ventas		\$ 87.269	\$ 92.786	\$ 102.331	\$ 108.413	\$ 114.971
Publicidad		\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
sueldos cajeros móviles		\$ 7.360	\$ 7.360	\$ 7.360	\$ 7.360	\$ 7.360
productora de eventos		\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
empresa		\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
mantencion de bd						
jefe de fidelización		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
asistente de fidelización		\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400
2° asistente				\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400
computadores		\$ 1.000		\$ 500		\$ 1.000
depreciación			\$ 333	\$ 333	\$ 500	\$ 167
inversion	\$ 90.000					
costos	\$ 90.000	\$ 77.360	\$ 76.693	\$ 85.593	\$ 85.260	\$ 85.927
utilidades antes de impuestos	-\$ 90.000	\$ 9.909	\$ 16.093	\$ 16.737	\$ 23.153	\$ 29.044
utilidad bruta acumulada	-\$ 90.000	-\$ 80.091	-\$ 63.998	-\$ 47.260	-\$ 24.107	\$ 4.937
impuesto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.937
utilidades despues de impuestos	-\$ 90.000	\$ 9.909.	\$ 16.092	\$ 16.737	\$ 23.153	\$ 24.107
utilidad acumulada	-\$ 90.000	-\$ 80.090	\$ 26.002	\$ 32.830	\$ 39.891	\$ 47.260
Tasa	0,17					
VAN		-\$ 30.746				