

ANÁLISIS DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CHILE: APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

GROWTH ANALYSIS - PARTICIPATION OF THE TOURIST ACCOMMODATION INDUSTRY IN CHILE: APPLICATION OF THE BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX

MIGUEL BUSTAMANTE UBILLA.^{1*}, ROBERTO CAMPOS T.²

¹ Facultad de de Economía y Negocios, Universidad de Talca, Chile. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. mabu@utalca.cl

² Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Talca, Chile. rcampos@utalca.cl

RESUMEN

El presente trabajo analiza las dimensiones de crecimiento y de participación en el contexto competitivo de la industria del alojamiento turístico en las zonas costeras de las regiones de O'higgins y del Maule de Chile. Se aplicó el método de encuesta sobre la base de un cuestionario estructurado que fue piloteado mediante consulta a los encargados y administradores de las empresas que ofrecen los servicios de hospedaje, lo que se realizó a través de una muestra aleatoria simple y proporcional. Los datos se analizaron mediante la aplicación de un modelo de crecimiento-participación que determinan la atractividad de los productos y servicios que oferta la industria representándolos en diversos cuadrantes de la matriz del Boston Consulting Group, que es efectivamente orientadora de las decisiones en torno a las unidades de negocio. Se concluye que, en general los recintos de hospedajes presentan una competitividad media, esto quiere decir que la mayoría de los recintos se presentan tomando medidas de gestión selectiva, ajustando riesgos y rentabilidad. Respecto de los productos y servicios, las cabañas, han mantenido un constante crecimiento en el rubro debido en gran parte al menor costo operacional que posee este tipo de establecimientos. Los servicios de hosterías son el recinto de hospedaje con la mayor participación promedio dentro del mercado, debido a que estos ofertan conjuntamente el servicio de hospedaje con el servicio de restaurante.

PALABRAS CLAVE: Crecimiento - participación, modelo de competitividad, aplicación de la matriz del Boston Consulting Group, industria del alojamiento turístico, turismo.

ABSTRACT

This paper analyzes the dimensions of growth and participation in the competitive context of the tourist accommodation industry in the coastal areas of the O'higgins and Maule regions of Chile. The survey method was applied based on a structured questionnaire that was piloted by consulting the managers and administrators of the companies that offer hosting services, which was carried out through a simple and proportional random sample. The data was analyzed by applying a growth-share model that determines the attractiveness of the products and services offered by the industry, representing them in various quadrants of the Boston Consulting Group matrix, which effectively guides decisions around the units of business. It is concluded that, in general, the lodging venues present a medium competitiveness, this means that the majority of the venues are presented taking selective management measures, adjusting risks and profitability. Regarding products and services, the cabins have maintained a constant growth in the area due in large part to the lower operating cost of this type of establishment. Inn services are the lodging venue with the highest average participation in the market, because they jointly offer the lodging service with the restaurant service.

KEYWORDS: Growth - participation, competitiveness model, application of the Boston Consulting Group matrix, tourist accommodation industry, tourism.

DOI: <https://doi.org/10.23878/empr.v15v1.195>

RECIBIDO: 28/07/2022

ACEPTADO: 23/09/2022

• Autor de correspondencia

INTRODUCCIÓN

La matriz del *Boston Consulting Group*, BCG, se desarrolló para analizar alternativas de negocios, por una parte, considerando la creciente competencia y, por otra, el desarrollo de nuevos procesos productivos, así como el fomento en paralelo de nuevas estrategias de relación con el entorno proveedor y distribuidor (Hax y Majluf. 1993). El modelo contribuye a generar alternativas de respuesta a necesidades a través de una inversión que supongan el sacrificio de determinadas opciones en beneficio de otras de mayor impacto (Alvarez, 2007).

En general, se han desarrollado diversas técnicas que aportan a un marco de referencia para categorizar a las empresas en alguna posición de relevancia estratégica, analizando la participación de mercado y el crecimiento dentro de la industria (Lambin, 1995). La matriz BCG permite distinguir diferencias y agrupar similitudes para determinar una cartera de productos o de servicios dentro de una unidad de negocios (Porter, 1995) por una parte, la participación de mercado y por la otra, el crecimiento del mercado, se combinan en grados de incidencia determinando una rejilla de opciones donde se ubican los negocios analizados (Hax y Majluf. 1993). La idea básica detrás de ella es determinar que productos o servicios tienen una gran participación en el mercado o si los productos o servicios mantienen un constante crecimiento dentro del mercado.

Para su aplicación, el eje vertical determina el ritmo de crecimiento de ese mercado, lo que a su vez implica la tasa de uso de recursos financieros que consumen dichos productos o negocios (Hax y Majluf. 1993). Por otra parte, el eje horizontal marca el grado de participación

en el mercado y, como consecuencia, los retornos esperados de dichos mercados capaces de generar las denominadas fuentes de recursos (Porter, 1995). En consecuencia, ambos atributos, permiten situar entre diversos cuatros cuadrantes los productos o servicios estudiados (Alvarez, 2007). Ello conlleva su calificación como un tipo de producto y/o servicios, y una serie de estrategias factibles de ser determinadas (Hax y Majluf. 1993). Este modelo de estrategia es una matriz de crecimiento-participación, la cual permite ubicar las unidades estratégicas de negocios dentro de alguno de los siguientes cuatros cuadrantes (Figura 1).

La imagen anterior, proporciona un ejemplo de este modelo estratégico, donde la dimensión horizontal mide la participación relativa en el mercado y la dimensión vertical mide la tasa de crecimiento de mercado (Hax y Majluf. 1993). La matriz BCG permite a una organización administrar su cartera de productos y/o servicios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización (Alvarez, 2007).

Los Productos Estrella, reúnen a los productos y/o servicios líderes, su crecimiento es vivo y rápido requiriendo altos flujos de efectivo para financiar dicho crecimiento, sin embargo, su participación es también alta y, por lo mismo, son fuente de recursos frescos para la unidad de negocios. Los denominados Vacas Lecheras, representan a los productos o servicios que ya dejaron de crecer y con ello, dejando de invertir, pero manteniendo alta su participación de mercado y con ello manteniendo una alta capacidad de generación neta de recursos para la unidad de negocios. Complementariamente, los Productos Incógnitas, se encuentran en mercados en expansión usando ingentes cantidades de recursos, pero sin embargo, sus niveles de participación de mercado son aún leves y por lo mismo solo pueden generar fuentes de recursos de escasa profundidad (Porter, 1995). Finalmente, los Productos Perros, dejaron de crecer, ya no requieren del uso de recursos y a su vez mantienen una baja participación de mercado y por ello resultan en una baja capacidad de generación de fondos para la unidad de negocios. La estrategia en este caso sería la de retirarse o sobrevivir modestamente como suele ocurrir en algunos sectores de servicio (Yáñez, 2018). Sobre la base de lo definido respecto de la Matriz del Boston Consulting Group, el presente estudio



Figura 1: Matriz Boston Consulting Group

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf. 1993.

analiza las unidades de negocios de la industria de alojamiento turístico de las zonas costeras de las regiones de O'Higgins y del Maule de Chile, con el objetivo de validar sus respectivos modelos de negocio mediante el análisis de la matriz Atractivo-Competitividad (Hax y Majluf. 1993).

METODOLOGÍA

El estudio asume el objetivo de analizar los criterios de atraktividad a través de las variables de Crecimiento y Participación (Stanton et al., 2007) de los servicios de hospedaje turístico (Santomá y Costa, 2007) de la zona costera de las regiones de O'Higgins y del Maule de Chile (SERNATUR, 2018). Seguidamente, para el cumplimiento de este objetivo, se aplicó la Matriz BCG (Hax y Majluf. 1993) identificando criterios y principales características que se observan en la industria para inferir relaciones y conclusiones pertinentes respecto de cómo se encuentra posicionado (Stanton et al., 2007) el mercado de hospedaje turístico de las zonas costeras analizadas.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La metodología empleada en este estudio se centra en la aplicación y determinación de una muestra representativa seleccionada mediante el método de *Muestreo Aleatorio Simple Proporcional* (Hernández-Sampieri et al., 2018), a la cual se aplica un cuestionario estructurado (Sampieri, 2008) que fue piloteado mediante consulta a los encargados de las empresas que ofrecen los servicios de alojamiento, para asegurar que la información recopilada sea totalmente fidedigna y sin sesgos.

Se consideró el universo total de todos los oferentes de servicios de alojamientos turísticos del sector costero de las regiones de O'Higgins y del Maule de Chile (SERNATUR, 2018), según los registros de SERNATUR y la Cámara de Comercio y Turismo de ambas regiones, para luego realizar el *Muestreo Aleatorio Simple Proporcional* (Hernández-Sampieri et al., 2018), el cual determina la cantidad mínima representativa para la realización del análisis. Para la selección del tamaño de la muestra, en primer lugar, se consideró los sujetos pertenecientes a las zonas en estudio, de acuerdo con esto, según SERNATUR (2018), las principales empresas del sector de alojamiento turístico son los Hoteles, Hoste-

terías, Hostales y/o Residenciales, Cabañas y Camping (SERNATUR, 2016). Para la realización del Muestreo Aleatorio Simple Proporcional se dividió previamente la población total de la investigación (174 Recintos), en grupos o clases homogéneos respecto a las características a

estudiar (Tracy, 2013), se considera la homogeneidad geográfica, además de que la muestra debe ser una proporción (Pj) del tamaño de la población (Nj) (Uwe, 2015). (Tabla 1)

TABLA Nº 1. ESTRATOS GEOGRÁFICOS, TAMAÑO TOTAL DE LA POBLACIÓN

Nº	ESTRATOS	Nj	Pj
1	Puertecillo, Navidad, Matanzas, Punto de Lobos, Cahuil y Bucalemu	18	0,10345
2	Pichilemu	65	0,37356
3	Iloca y Duao	33	0,18966
4	Constitución	25	0,14368
5	Pelluhue y Curanipe	33	0,18966
Total		174	1

Fuente: Elaboración propia, basado de la información del Servicio Nacional de Turismo. Tarifario. Santiago de Chile. 2008.

Luego, se determinó el tamaño muestral de cada estrato, para estimar la proporción poblacional mediante un Muestreo Aleatorio Simple.

Donde:

n: Tamaño muestral

N: Tamaño Poblacional

p: Proporción estratificada

σ_p^2 : Varianza deseada para el estrato proporcional

$$n = \frac{Np*(1-p)}{(Np)^2 + \sigma_p^2 - p}$$

Para el cálculo de la varianza deseada, se asumió una distribución normal de la población y se contempló un intervalo de confianza de un 95% para la proporción poblacional, la cual contempla una longitud aproximada de $1,96\sigma_p$ a cada lado de la proporción muestral (Hernández-Sampieri et al., 2018), esta longitud del intervalo de confianza corresponderá al 10% el cual es el máximo error dispuesto a admitir para cada estrato muestral, debido a que la media y la varianza es desconocida y los tamaños muestrales son pequeños (Tracy, 2013). La longitud de un intervalo de confianza está determinada por: el nivel de confianza establecido; la variabilidad de los datos; el tamaño de la muestra.

Donde:

Longitud: 10%

Intervalo de Confianza: 95% =>

Z=1.96

$$1,96\sigma_p = 10\%$$

$$\sigma_p = \frac{0,1}{1,96}$$

$$\sigma_p = 0,051$$

$$\sigma_p^2 = 0,0026$$

Recolectada la información necesaria para realizar los cálculos muestrales, se procedió a determinar el tamaño muestral necesario para cada estrato, a través del *Muestreo Aleatorio Simple Proporcional* (Uwe, 2015), (Tabla N° 2).

Finalmente, para la realización definitivas de la presente investigación, se determinó una muestra aleatoria definida como suficiente de 112 contactos de las cuales se obtuvieron las observaciones, divididas en los cinco estratos geográficos pertenecientes a la zona delimitada para el estudio.

TABLA 2: ESTRATOS GEOGRÁFICO, PROPORCIÓN MUESTRAL

N°	ESTRATOS	Nj	Pj	nj
1	Puertecillo, Navidad, Matanzas, Punto de Lobos, Cahuil y Bucalemu	18	0,10345	13
2	Pichilemu	65	0,37356	38
3	Iloca y Duao	33	0,18966	22
4	Constitución	25	0,14368	17
5	Pelluhue y Curanipe	33	0,18966	22
Total		174	1	112

Fuente: Elaboración propia, basado de la información del Servicio Nacional de Turismo. Tarifario. Santiago de Chile. 2008.

TABLA 3: CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS

CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD	PESO	ESCALA DE EVALUACIÓN					
		DEBIL		MEDIA		FUERTE	
Accesibilidad Del Mercado		0	1	2	3	4	5
Tasa De Crecimiento		0	1	2	3	4	5
Tamaño Del Mercado		0	1	2	3	4	5
Dureza De La Competencia		0	1	2	3	4	5
Rentabilidad De La Industria		0	1	2	3	4	5
Nivel Tecnológico		0	1	2	3	4	5
Impacto Ambiental		0	1	2	3	4	5
Entorno Político Legal		0	1	2	3	4	5

Peso Total * El total de puntuación es de 40 Ptos.

Porcentaje Total * El porcentaje es en relación al Total

CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD	PESO	ESCALA DE EVALUACIÓN					
		DEBIL		MEDIA		FUERTE	
Participación de Mercado		0	1	2	3	4	5
Canales de Distribución		0	1	2	3	4	5
Capacidad de los Proveedores		0	1	2	3	4	5
Calidad de los Servicios		0	1	2	3	4	5
Imagen de la Marca		0	1	2	3	4	5
Seguridad / Confianza		0	1	2	3	4	5
Precio Percibido		0	1	2	3	4	5

Peso Total * El Total de puntuación es de 35 Ptos.

Porcentaje Total * El porcentaje es en relación al Total

ESTANDARIZACIÓN DE LOS DATOS

Una vez aplicado el modelo Atractivo-Competitividad (Porter,1995), fue preciso analizar por separado los criterios utilizados para la evaluación de los servicios de hospedajes turísticos de la zona costera de la sexta y séptima región. Para la realización de este análisis, se hizo necesario considerar los promedios estandarizados de los criterios de evaluación (Yáñez, 2018), los cuales, al eliminar su variabilidad, permiten ser comparados ente sí. El primer paso para la estandarización de los datos se tomaron los datos promedio obtenidos y se compara con los datos promedios generales (Hernández-Sampieri et al., 2018), esto por medio de la formula de estandarización siguiente:

Donde:

$$\bar{X}_{estnd} = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_T}{\sigma_T}$$

\bar{X}_{estnd} : Promedio estandarizado / \bar{X}_i : Dato promedio / \bar{X}_T : Promedio general de los promedios / σ_T : Desviación estándar de los estratos proporcionales

Para su análisis, los datos obtenidos deben encontrarse entre los rangos -3 y 3, donde el promedio de iniciación es cero (Hernández-Sampieri et al., 2018). En cuanto a la interpretación de los datos; sí un dato es menor que cero, lo que se desprende, es que ese dato se encuentra por debajo de la media y sí el dato es mayor a cero, el dato se encuentra por sobre la media proporcional.

RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos y de las evaluaciones alcanzadas mediante la Matriz Atractivo-Competitividad (Hax y Majluf. 1993), se obtienen los siguientes resultados (Tabla 4).

TABLA 4: RESULTADOS DEL ANÁLISIS

PROMEDIO	ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD POR ESTRATO						ESTANDARIZADOS						
CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD	ESTRAT N° 1	ESTRAT N°2	ESTRAT N° 3	ESTRAT N° 4	ESTRAT N° 5	GRAL	ESTRAT N°1	ESTRAT N° 2	ESTRAT N° 3	ESTRAT N° 4	ESTRAT N° 5	GRAL	
Accesibilidad del mercado	3,69	2,47	2,77	2,94	3,45	3,06	1,74	-0,42	0,11	0,41	1,32	0,63	
Tasa de crecimiento	2,69	3,21	3,68	2,65	3,41	3,13	-0,03	0,89	1,73	-0,10	1,25	0,75	
Tamaño de mercado	1,69	3,45	1,45	3,00	2,09	2,34	-1,80	1,32	-2,23	0,52	-1,10	-0,66	
Dureza de la competencia	1,54	3,58	2,64	2,59	2,50	2,57	-2,07	1,55	-0,12	-0,21	-0,37	-0,24	
Rentabilidad de la industria	2,77	2,89	3,95	2,71	2,68	3,00	0,11	0,32	2,20	0,00	-0,05	0,52	
Nivel tecnológico	2,69	2,87	1,45	2,71	2,68	2,48	-0,03	0,29	-2,23	0,00	-0,05	-0,40	
Impacto ambiental	3,08	2,71	1,82	2,41	2,36	2,48	0,66	0,00	-1,57	-0,53	-0,62	-0,41	
Entorno Político Legal	2,54	2,47	3,14	2,88	2,00	2,61	-0,30	-0,42	0,77	0,31	-1,26	-0,18	
Promedio General	2,71						Desviación Estándar						0,56
PROMEDIO	ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD POR ESTRATO						ESTANDARIZADOS						
CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD	HOTEL	HOSTERÍA	RESI-DENCIAL	CABA-ÑA	CAM-PING	GRAL	HOTEL	HOSTERÍA	RESI-DENCIAL	CABA-ÑA	CAM-PING	GRAL	
Accesibilidad del mercado	2,81	3,40	3,00	2,79	2,86	2,97	0,08	1,53	0,54	0,03	0,20	0,48	
Tasa de Crecimiento	3,05	3,93	2,90	3,19	2,29	3,07	0,67	2,83	0,30	1,01	-1,20	0,72	
Tamaño de Mercado	3,24	2,27	2,35	2,42	2,14	2,48	1,13	-1,25	-1,05	-0,88	-1,57	-0,72	
Dureza de la Competencia	2,90	2,93	2,71	2,71	3,00	2,85	0,30	0,37	-0,17	-0,17	0,54	0,18	
Rentabilidad de la Industria	3,14	3,00	2,87	3,18	2,43	2,92	0,89	0,54	0,22	0,99	-0,86	0,36	
Nivel Tecnológico	3,33	3,13	1,94	3,36	2,29	2,81	1,36	0,86	-2,06	1,43	-1,20	0,08	
Impacto Ambiental	2,81	1,87	2,26	2,63	2,71	2,46	0,08	-2,23	-1,27	-0,37	-0,17	-0,79	
Entorno Político Legal	2,90	2,27	2,52	2,47	3,14	2,66	0,30	-1,25	-0,64	-0,76	0,89	-0,29	
Promedio General	2,78						Desviación Estándar						0,41
PROMEDIO	ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD POR ESTRATO						ESTANDARIZADOS						
CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD	ESTRAT N° 1	ESTRAT N°2	ESTRAT N° 3	ESTRAT N° 4	ESTRAT N° 5	GRAL	ESTRAT N°1	ESTRAT N° 2	ESTRAT N° 3	ESTRAT N° 4	ESTRAT N° 5	GRAL	
Participación de mercado	3,08	3,05	3,36	3,24	3,41	3,23	-0,28	-0,33	0,16	-0,03	0,24	-0,05	
Canales de Distribución	2,38	3,11	3,00	2,12	3,18	2,76	-1,39	-0,23	-0,41	-1,80	-0,12	-0,79	
Capacidad de los Proveedores	1,54	2,92	4,50	3,00	3,18	3,03	-2,72	-0,53	1,97	-0,41	-0,12	-0,36	
Calidad de los Servicios	3,46	3,79	3,50	3,47	4,32	3,71	0,32	0,85	0,39	0,34	1,69	0,72	
Imagen de la Marca	3,15	2,89	2,55	2,24	2,73	2,71	-0,17	-0,58	-1,12	-1,61	-0,84	-0,86	
Seguridad/Confianza	4,38	3,53	4,36	2,59	4,14	3,80	1,78	0,43	1,75	-1,06	1,40	0,86	
Precio Percibido	4,00	3,71	3,59	3,24	3,27	3,56	1,18	0,72	0,53	-0,03	0,02	0,48	
Promedio General	3,26						Desviación Estándar						0,63
PROMEDIO	ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD POR ESTRATO						ESTANDARIZADOS						
CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD	HOTEL	HOSTERÍA	RESI-DENCIAL	CABA-ÑA	CAM-PING	GRAL	HOTEL	HOSTERÍA	RESI-DENCIAL	CABA-ÑA	CAM-PING	GRAL	
Participación de mercado	3,43	4,13	3,03	3,05	2,29	3,19	0,35	1,69	-0,42	-0,38	-1,84	-0,12	
Canales de Distribución	3,14	2,87	2,35	3,16	2,71	2,85	-0,21	-0,73	-1,72	-0,17	-1,03	-0,77	
Capacidad de los Proveedores	2,90	3,67	2,94	3,26	2,86	3,13	-0,67	0,81	-0,59	0,02	-0,75	-0,23	
Calidad de los Servicios	3,90	4,20	3,32	3,97	3,00	3,68	1,25	1,83	0,14	1,39	-0,48	0,82	
Imagen de la Marca	3,33	3,07	1,97	2,92	2,43	2,74	0,16	-0,34	-2,45	-0,63	-1,57	-0,97	
Seguridad/Confianza	3,81	4,13	3,42	2,87	3,86	3,62	1,08	1,69	0,33	-0,73	1,17	0,71	
Precio Percibido	3,71	3,73	3,26	3,71	3,29	3,54	0,89	0,92	0,02	0,89	0,08	0,56	
Promedio General	3,25						Desviación Estándar						0,52

Fuente: Elaboración Propia, basado de la información otorgada por SERNATUR

Con el objetivo de hacer más claro el análisis e interpretación de los resultados, se presentan a continuación los hallazgos en la forma de figuras explicativas de cada fase de estudio.

En primer lugar, la mayoría de los recintos que ofrecen hospedaje turístico a nivel nacional y en la zona delimitada para el desarrollo de la investigación, se posicionan en el cuadrante de los productos y/o servicios *Estrellas* como se muestra gráficamente en la figura 2. Esto se debe principalmente a las diferentes ventajas competitivas, tales como, la distribución de ingresos que se suministre de manera homogénea entre los diferentes recintos de hospedajes, lo cual permite generar rápidos e importantes beneficios. Complementariamente, se aprecia grados de similitud en lo que refiere a la tendencia a largo plazo de los diferentes servicios de pernoctación, ya que como se deriva de la figura 2, gran parte de los recintos tienden a transformarse en productos y/o servicios *Vacas lecheras*, por una parte, a causa de que se ha implantado y desarrollado estrategias agresivas y, por otra parte, el desarrollo de la marca, publicidad, promociones, entre otras, para conservar o incluso aumentar su crecimiento y participación en el mercado.

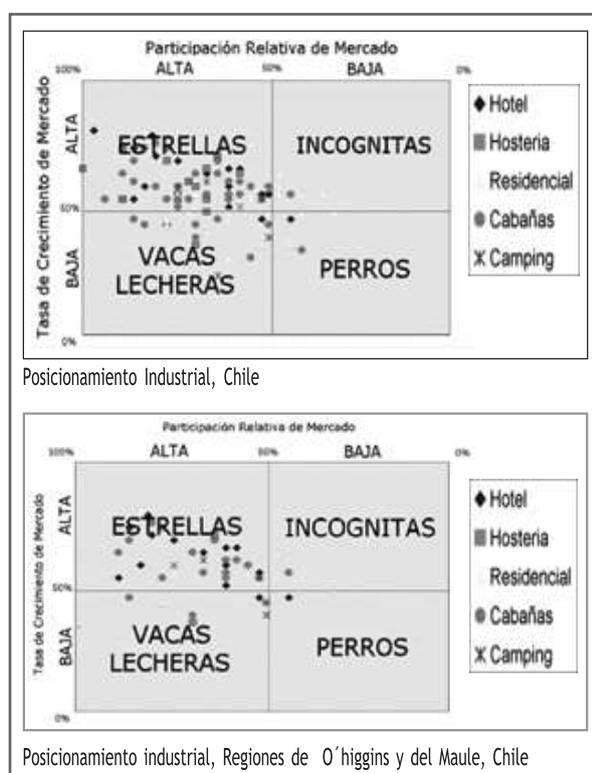


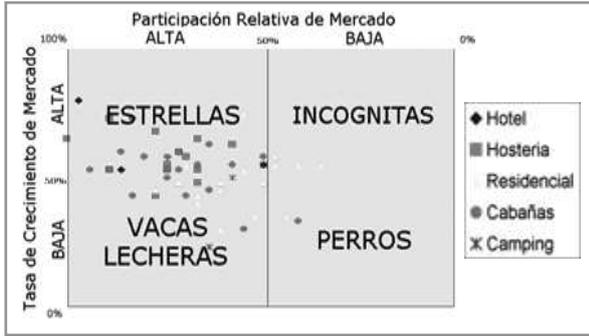
Figura 2: Posicionamiento industrial y local del alojamiento turístico

En lo particular, la participación de mercado de los hospedajes turísticos en la zona costera

de la sexta Región de O'higgins, se encuentran representados en su mayoría por hoteles, cabañas y hostales además de algunas denominadas residenciales, los cuales se localizan en el cuadrante de *Estrellas*. Así, por ejemplo, el uso de cabañas como servicios de hospedajes turísticos, es el más representativo de aquella zona, debido a que las actividades de Surf como actividad deportiva de mar, atraen juventud haciendo funcionar este tipo de recintos tanto en periodo estival, como en temporada baja, debido al bajo precio percibido, así como también por su acelerado crecimiento y altas rentabilidades observadas. Además, este tipo de recinto de hospedaje posee ventajas competitivas de accesibilidad para ingresar al mercado, las fuentes de financiamiento estatales y privadas disponibles que les permiten fomentar la inversión y con ello incrementar su participación competitiva y su tasa de crecimiento.

Adicionalmente, sobre la base de los comportamientos y analizando, así como a partir de las diversas estrategias implementadas, se aprecia que la participación de mercado de las hosterías en esta zona es casi nula, lo cual puede deberse al hecho que los servicios de restaurante no resultan ser uno de los principales servicios anexos que permitan captar más clientes. En similar situación se encuentran las denominadas residenciales que, como se aprecia en la Figura 3, presentan una clasificación similar entre productos *estrella*, *incógnitas* y *vacas lecheras*, esto se debe principalmente a que las residenciales, a nivel general, presentan un lento crecimiento, incluso en algunos casos muestran decrecimiento y además mantienen su participación de mercado a través de la lealtad de su cliente.

En general, la zona costera de la séptima Región del Maule presenta una buena participación de mercado especialmente de servicios que comprenden a hosterías, cabañas, residenciales y hostales. El principal tipo de recinto de hospedaje turístico corresponde a la clasificación de hostería, la cual se localiza en el cuadrante o clasificación de productos *Estrellas*, debido a que este tipo de servicio de hospedaje, permite brindar servicios anexos influyentes para el cliente, las prestaciones de restaurante, es el principal servicio que permite captar clientes en temporada baja, además en la séptima Región del Maule existen una amplia gama y cantidad de productos marítimos que permiten crear ventaja competitiva a través de la atraktividad gastronómica.



Crecimiento industrial, Regiones de O’ Higgins y del Maule, Chile
 Figura 3: Crecimiento local del alojamiento turístico



Segmento de Hosterías
 Figura 4: Posicionamiento local por tipo de alojamiento turístico

El uso de cabaña como recinto de hospedaje, es el segundo tipo de servicio representativo en esta zona, por su alto y rápido crecimiento, esto principalmente al bajo costo de establecimiento, lo que permite dar funcionamiento parcial en tiempos de baja demanda. Por el contrario las residenciales y hostales, en esta zona geográfica se encuentran en proceso de descrecimiento, y claramente están siendo desplazados por las hosterías y las cabañas. Finalmente el uso de hotel como recinto de hospedaje turístico, no es muy atractivo, principalmente debido a que el costo de mantención del recinto en temporada baja es muy alto, y además por la imposibilidad de brindar servicios gastronómicos a potenciales clientes del recinto que están de paso en la zona, debido a que no están calificados para prestar ese tipo de servicio, lo que conlleva a que sean sobrepasados competitivamente por las hosterías.

ANÁLISIS POR TIPO DE SERVICIO

En esta sección se analiza el modelo estratégico de manera segmentada distinguiendo cada uno de los diversos tipos de hospedaje turísticos de la sexta y séptima regiones, lo que permite comprender, analizar y extraer conclusiones más detalladas y precisas de la situación en que se observa entre los diferentes tipos de recintos de hospedaje turístico.



Segmento de Hoteles

Como se presenta en la Figura 4, los hoteles son clasificados como productos *Estrella* debido a su alta tasa de inversión, lo que permite generar promociones, publicidad, distribución de la marca y gastos que brindan un valor añadido al servicio, lo cual es requerido por norma para el desarrollo de este tipo de establecimiento, traduciéndose en un permanente flujo de efectivo. Además, corresponde al rubro más antiguo dentro de los diversos tipos de hospedajes turísticos, otorgando un tipo de servicio más completo con una gran variedad de prestaciones y servicios complementarios de lujo, lo que ha generado el surgimiento de otros tipos de hospedajes turísticos; pero siendo estos aun los más requerido por los consumidores.

La estrategia a seguir normalmente por los hoteles es potenciar la imagen de la marca, lo que conlleva obtener grandes beneficios, además, debido a su alta inversión y su representativa cuota de mercado, son atractivos para futuros inversores que estén dispuestos a financiar esta clase de servicios, además de la perspectiva de generar ingresos futuros, el capital social (accionistas) puede ser un medio de financiamiento importante para los hoteles que requieran aumentar su capital o patrimonio. Unos de los recintos de hospedaje turístico, que se ha diferenciado del tipo de servicio analizado con anterioridad, corresponde al servicio de hostería, donde su principal diferencia y potencialidad, corresponde al servicio gastronómico para clientes externos al servicio de hospedaje. Seguidamente, de acuerdo con el modelo anteriormente representado en la Figura 4, las hosterías son clasificadas también como productos *Estrella* debido a su principal ventaja competitiva, como lo es el recurso gastronómico. De acuerdo con el estudio realizado, la mayoría de las hosterías se encuentran en la séptima región, debido a la gran variedad de recursos marítimos existentes en esta zona 23

costera, esto permite que en temporada alta como en temporada baja aumente la demanda por estos recintos, (en contraposición a la sexta región), permitiendo la subsistencia y el funcionamiento de este tipo de establecimientos, lo que se traduce en una alta participación de mercado.

Complementariamente, es posible apreciar en la Figura 4 una tendencia leve de algunas de las hosterías al ser clasificadas como servicios *Vacas lecheras*, debido al impacto medio ambiental de la zona costera de la séptima región, a raíz de la disminución de recursos marítimos que presenta esta zona, así como también el no tratamiento de aguas que impide la explotación de estos recursos. Lo que ha generado un leve decrecimiento, tanto en el servicio de hospedaje, como en el servicio gastronómico, por cual los empresarios de las hosterías están planeando una nueva alternativa de inversión, basada en la sustitución de este tipo de alojamiento por servicios de cabañas, lo que les permitiría seguir invirtiendo en la zona costera de la séptima región.

En lo que respecta a los recintos de hospedaje turístico, los hostales y/o residenciales, como se observa en la Figura 5, tienen como característica principal prestar los mismos servicios que un hotel, pero a menor escala. Los hostales o residenciales tienen una clasificación más bien heterogénea debido a que son catalogadas como productos *vacas lecheras*, *incógnitas* y *estrellas*,

esto se debe principalmente a que existe un decrecimiento en este tipo de servicio, así como también, su participación en el mercado está siendo cada vez menor, ocasionado por el aumento de los otros servicios de hospedaje turísticos, los que resulta ser más atractivo para los consumidores. Lo que ha llevado a este tipo de hospedaje a estudiar diversas posibilidades, como lo son el retirarse del mercado o continuar trabajando con el mínimo de recursos posibles.

En general en la Figura 5, los hostales o residenciales, a pesar de contar con un desacelerado crecimiento, cuentan con una cuota de mercado importante, destacando que mantienen una constante liquidez financiera a través de la lealtad que sostienen sus clientes. Esta lealtad se debe principalmente al constante y arriesgado gasto en productos o servicios complementarios, como, por ejemplo, Internet, televisión por cable, entre otros, que con el tiempo se traducen en inversión, lo que permite atraer y mantener una cartera estable de clientes. A su vez, los hostales o residenciales a largo plazo presentan tendencias a catalogarse en productos *Perros*, lo cual no es sustentable en el tiempo, debido a las características de este tipo de servicios, a raíz de su alto costo de mantención y al corto periodo de generación de retornos o rentabilidades para la empresa, el cual corresponde en general la temporada estival, considerando que el principal costo de estos servicios corresponde a la infraestructura y al terreno, de manera que al ser clasificados como servicios *perros*, es conveniente vender estos activos y retirarse del mercado.

Las cabañas son otro tipo de hospedajes turísticos abarcados en la investigación, las cuales tienen como característica principal tener un sistema de autoservicio, debido a que no requieren de personal ni servicios complementarios para el mantenimiento y funcionamiento de estas, lo que se traduce en una actividad de menor costo y mayores beneficios para los empresarios; siendo estos recintos los que poseen más proyección en cuanto a ofrecimientos de hospedajes turísticos.

De acuerdo al modelo anteriormente representado (Figura 6), las cabañas son clasificadas como productos *estrellas*, debido a que poseen como cualidad el que sean fáciles de establecer en el mercado, en comparación a los otros tipos de recintos de hospedajes turísticos, así como también son de fácil crecimiento, debido a que tienen la particularidad de funcionar tanto en temporada alta como baja y son de buena aco-

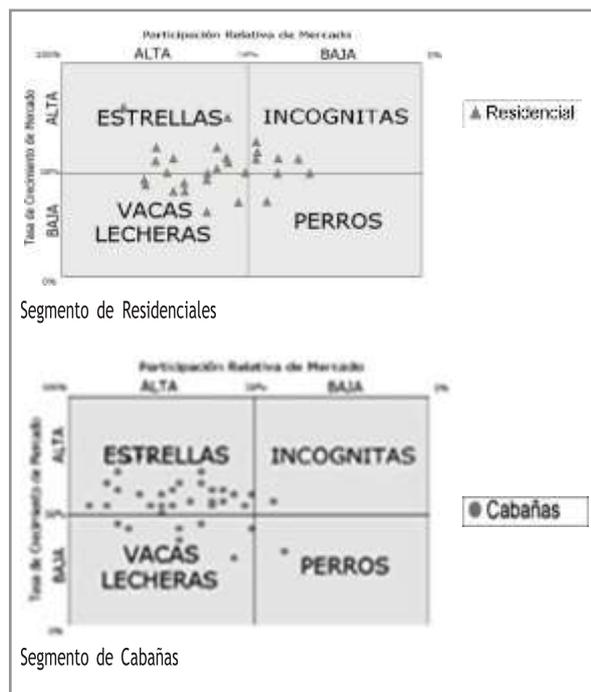


Figura 5: Posicionamiento local por tipo de alojamiento turístico

gida en el mercado, lo que se genera a partir de la flexibilidad de precios, permitiendo un flujo de clientes acorde a la demanda del momento. Principalmente las cabañas se caracterizan por que poseen una rápida generación de recursos y requieren de poca inversión y pocos costos de mantenimiento, así como también una alta participación de mercado, debido a la alta demanda de los usuarios por acceder a este tipo de servicios, obteniendo como resultado un mercado en expansión.

Otro tipo de hospedajes turísticos, son los campings, los cuales tienen como característica principal abarcar una gran cantidad de demandantes por un bajo costo, en comparación a los otros tipos de hospedajes turísticos de esta zona costera.

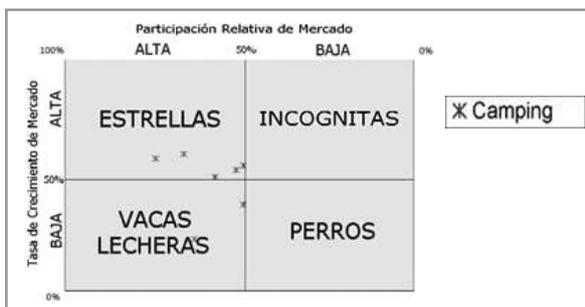


Figura 6: Matriz BCG, Camping

De acuerdo al modelo anteriormente representado (Grafico N° 24), los campings son clasificados como servicios *estrellas*, debido a que implican un bajo costo en infraestructura, mantenimiento y gastos operacionales, ya que otorgan sólo los servicios básicos y permiten un flujo de dinero constante en temporada estival, debido a la gran cantidad de clientes que demandan en esa época del año, lo que genera un servicio que cuenta con una alta participación y crecimiento en el mercado; independiente de la participación que cada uno de ellos tenga, ya que no existe una alta competitividad debido a la gran cantidad de demanda existente en temporada estival. Los campings presentan tendencias a largo plazo a catalogarse como productos *vacas lecheras*, debido a nuevas estrategias de inversión, como lo es la implementación de cabañas dentro de estos mismos establecimientos lo que permitirá ampliar su campo de competitividad.

CONCLUSIONES

La aplicación del modelo que sugiere la Matriz del Boston Consulting Group, permiten exponer las siguientes conclusiones.

1. Que la Tasa de Crecimiento, es un factor preponderante de atractividad en los sectores analizados puesto que, sí el mercado experimenta un crecimiento sostenido, esto se traduce en un buen vaticinio por parte de los oferentes y potenciales inversionistas en alojamiento turístico. Así mismo, la Tasa de *Participación de mercado* de los servicios de hospedaje turístico favorece claramente la competitividad y por ende asegura y potencia la presencia de los diversos tipos de servicios en el mercado respectivo.
2. En general, como se demuestra en la figura 2, la totalidad de los servicios de alojamiento turístico se ubican en el cuadrante de productos Estrella, en el cual tanto las tasas de crecimiento de mercado como de participación de mercado son altas. Esto implica a su vez que tanto las fuentes de recursos logrados por la participación se utilizan en proporciones similares a causa del crecimiento.
3. De la figura 3, se concluye a su vez que los servicios de Hoteles, Hosterías, Residenciales, Cabañas y Camping se desplazan lentamente desde la zona de productos Estrella hacia la zona de productos Vaca Lechera, señalizando que progresivamente los servicios dejan de crecer y mantienen su participación y con ello generan un saldo neto positivo de recursos líquidos disponibles para sus respectivas actividades.
4. En particular, la figura 4 permite concluir que los servicios de hospedaje prestados bajo las denominaciones de Hoteles y Hosterías se identifican como aquellos posicionados en fase de transición avanzando de productos Estrella a productos Vaca Lechera con una incipiente evidencia de un Hotel que se desplaza al segmento de productos Perros, lo cual pone en evidencia una amenaza que este tipo de servicios debe superar.
5. Se concluye, así mismo de la figura 5, que los servicios de Hospedaje de Residenciales y Cabañas se distribuyen entre las cuatro categorías de productos, pasando de productos Estrella hacia Vacas Lecheras, Incógnitas y productos Perros, explicitando una tendencia de

pérdida de espacios de mercado de los servicios de hospedaje turístico.

6. Finalmente, se concluye de la figura 6, que los servicios de hospedaje tipo Camping, que son los servicios que presentan la menor frecuencia de disponibilidad en las zonas costeras analizadas, se ubican principalmente en el segmento de productos Estrella, con la identificación de un caso que se desplaza al segmento de productos Vaca Lechera, mostrando la factibilidad de estos servicios de generar saldos positivos de caja para sus respectivas actividades.

LIMITACIONES DE LOS MODELOS Y DE LA INVESTIGACIÓN

La principal fuente de información usada en esta investigación fue la proveniente de SER-NATUR, a través de sus tarifarios, informes anuales, entre otros. Los cuales no están del todo actualizados, sobre todo en lo referente a recintos que están inscritas en esta institución y en la Cámara de Comercio y Turismo. Adicionalmente, pueden existir empresas que se encuentran en los tarifarios, que ya no ejercen el servicio de hospedaje turístico. Adicionalmente, el modelo Atractivo Competitivo, para ser totalmente desarrollado requeriría de una investigación de mercado que defina los principales criterios de atraktividad y competitividad que permita precisar el peso relativo de cada criterio. Sin embargo, la Matriz BCG, consigna la alta participación de mercado de los productos *estrella*, en relación con el crecimiento de mercado.

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Las recomendaciones y sugerencias que entrega la investigación consideran en primer lugar, realizar estudios, implantar planes estratégicos y fiscalización por parte de los diferentes entes gubernamentales, para establecer medidas de solución respecto al problema ambiental que poseen ciertas localidades, como por ejemplo Bucalemu, Navidad, entre otras, en cuanto al hecho de que no poseen agua potable y redes de alcantarillados. Otra sugerencia que se debe realizar es que los empresarios de los recintos de hospedajes deben ser capaces de incorporar y desarrollar mejores canales de distribución que permitan establecer y estrechar sólidos vínculos entre los oferentes y los potenciales demandantes.

Desde la perspectiva del modelo de análisis, los modelos estratégicos utilizados y analizados para el desarrollo de los hospedajes turísticos muestra que, si bien los establecimientos poseen un crecimiento sostenido y prolongado, presentan una debilidad que contempla a la seguridad y confianza que brindan estos recintos tanto para los encargados como para los consumidores. La sugerencia apunta a tomar medidas a nivel general por los oferentes de este tipo de servicio de alojamiento y al hecho de que los encargados de estos recintos podrían idear sistemas de seguridad con recursos propios y coordinación con la seguridad pública, lo cual lograr un mayor resguardo propio y para sus clientes, a posibles siniestros que se puedan presentar, por tanto con estas medidas podrán generar mayor confianza y retener un mayor número de potenciales clientes, lo que va en directo beneficio de su negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez Pinto, Freddy Daniel, Planificación estratégica de Marketing Perspectivas, núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 67-104. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Anderson, D.; Sweeney, D.; Williams, T. 2008. Estadística para administración y economía. Décima Edición. <https://www.academia.edu/36789747> / <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf>
- Casino Martínez Alejandro. Evaluación de la calidad de servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España. Estadística Española Vol. 41, Núm. 144, 1999, págs. 145 a 168. http://www.ugr.es/~diploeio/documentos/valid_cuest.pdf
- Daza H., José M. (2013). Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros. Criterio Libre, 11 (19), 263-280 ISSN 1900-0642. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLaMedicionDeCalidadEnLosServiciosHoteleros-6676007.pdf>
- García Fernández, Jerónimo; Cepeda Carrión, Gabriel; Ruíz, David Martín La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT Revista de Psicología del Deporte, vol. 21, núm. 2, 2012, pp. 309-319. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235126897011.pdf>
- Hax, A. y Majluf Sapag, N. (1993). Gestión de empresa con una visión estratégica. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones. <https://isbn>.

- cloud/9789562011624/gestion-de-empresa-con-una-vision-estrategica/
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Huang, Y.; Stewart, W. 1996. Rural tourism development: Shifting basis of community solidarity, *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/004728759603400404>
- INE, Instituto Nacional de Estadística, (2022). Pernoctaciones en establecimientos turísticos presentaron un alza interanual de 64,2% en junio de 2022. <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/08/01/pernoctaciones-en-establecimientos-tur%C3%ADsticos-presentaron-un-alza-interanual-de-64-2-en-junio-de-2022>
- Kinner, T.; Taylor, J. 1993. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado, Mc Graw Hill. Cuarta Edición. ISBN 978-985-6001-24-9. https://www.todostuslibros.com/libros/investigacion-de-mercados-un-enfoque-aplicado-4-edicion_978-985-6001-24-9
- Kotler, P. (2012), Dirección de marketing, Editorial Pearson, 14ª Edición. ISBN-10: 6073212453, ISBN-13: 978-6073212458 / https://www.amazon.com/-/es/Philip-Kotler/dp/6073212453/ref=sr_1_3?adgrpid=70128108647&gclid=CjwKCAjw6fyXBhBgEiwAhhiZsuX5ujj4JruryH44gv3xls8sQzHKncEquESLIC3MatEBwjCVBo1JRoCjqkQAvD_BwE&hvadid=374837196950&hvdev=c&hvllocint=9032189&hvllocphy=1003313&hvnetw=g&hvqmt=b&hvrnd=10499824842713239501&hvtargid=kwd-301902444400&hydadcr=3548_11206553&keywords=direccion+de+marketing+kotler&qid=1660915995&sr=8-3
- Lambin, J. 1995, Marketing Estratégico. ESIC Editorial, España. Tercera Edición, ISBN 9788473563529. <https://www.casa-delibro.com/libro-marketing-estrategico/9788473563529/924504>
- Matthew B. Miles; A. Michael Huberman; Johnny Saldaña. (2014) Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook. London: Sage. <https://www.amazon.com/Qualitative-Data-Analysis-Methods-Sourcebook/dp/150635307X>
- Monge García Marcelo Geovanny, Cevallos Punguil Tania Cristina, García Ortiz Rafael Danilo y Monge García Gustavo Vinicio. 2019. Calidad del servicio de alojamiento y percepción del cliente mediante el modelo Servqual, en establecimientos de la Ciudad de Puyo. *Ciencia Digital*. ISSN: 2602-8085 Vol. 3, N°. 4. p. 263-287, octubre - diciembre, 2019. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1440-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6651-2-10-20201021.pdf
- Newbold, P., Carlson W., Thorne B., 1997, Estadística para los Negocios y la Economía. Editorial Pearson, Cuarta edición, Madrid, España. ISBN: 978-84-8322-403-8. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Estadistica-para-administracion-y-la-economia.-6Ed.-Newbold-2008.pdf>
- Porter, M. 1995. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria, 38ª Edición, México, 2008. ISBN 0.02-925360-8. https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9nicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Santomá Ricard y Costa Gerard. (2007) Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *RAT. Revista Análisis Turístico*. ISSN 1885-2564 N° 3, 27 - 44. https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/358244/Santoma_RAT_Cali.pdf?sequence=5
- Sautu, R. (2009) El marco teórico en la investigación cualitativa, *Controversias y concurrencias latinoamericanas*, Vol 1 N° 1, 155-177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588665429008>
- SERNATUR, (2016) Servicio nacional de turismo, Subsecretarías de turismo, División de Estudios, Infografía: Estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico, año 2015, <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2019/02/20160531-Informe-EAT-An%CC%83o-2015.pdf>
- SERNATUR, (2018) Servicio nacional de turismo, Manual de hospitalidad, Establecimientos de Alojamiento Turístico. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/11/MDH-Alojamiento-Turi%CC%81stico-1.pdf>
- Shiffman, L.; Lazard, L. 2010. Comportamiento del consumidor. Décima Edición. Pearson. Prentice Hall. ISBN 978-607-442-969-5. https://www.academia.edu/6116556/Comportamiento_del_Consumidor_Schiffman_10a_Ed
- Stanton, W. Etzel M., Walker B., 2007. Fundamentos de Mercadotecnia. 14ª edición, Mc Graw Hill, Interamericana, México. ISBN 978-970-10-6201-9. <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Tracy Sarah J. (2013) Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

[http://82.194.16.162:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/577/ Tracy_2013_qualitative_research_methods_collecting_evidence_crafting_analysis_communication.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://82.194.16.162:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/577/Tracy_2013_qualitative_research_methods_collecting_evidence_crafting_analysis_communication.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Uwe Flick (2015) *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project* Second Edición, London: Sage <https://www.amazon.com/-/es/Uwe-Flick/dp/1446294242>

Yáñez Andrade Juan Carlos , *The Institute of Hotel Training of Chile. A Pioneering Experience of Teaching in the Hospitality Field*, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 27, núm. 1, pp. 178-193, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/1807/180755643011/html/>

