



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2018 / 2019

DIRECCIÓN Y MÉTODOS DE DESARROLLO CORPORATIVO: UNA APLICACIÓN PRÁCTICA EN LAS ESTACIONES INVERNALES LEONESAS “SAN ISIDRO” Y “LEITARIEGOS”.

DIRECTION AND METHODS OF CORPORATE DEVELOPMENT: A PRACTICE APPLICATION IN “SAN ISIDRO” AND “LEITARIEGOS” SKI RESORTS.

Realizado por el Alumno D. ALBERTO FERNÁNDEZ JATO

Tutelado por la Profesora Dña. ALMUDENA MARTÍNEZ CAMPILLO

En León, a 12 de Julio de 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	4
METODOLOGÍA	5
1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO CORPORATIVO	7
1.1. DIRECCIÓN DEL DESARROLLO	8
1.1.1. Expansión	9
1.1.1.1. <i>Penetración de mercados</i>	<i>10</i>
1.1.1.2. <i>Desarrollo de productos</i>	<i>12</i>
1.1.1.3. <i>Desarrollo de mercados</i>	<i>16</i>
1.1.2. Diversificación	18
1.1.2.1. <i>Diversificación relacionada</i>	<i>20</i>
1.1.2.2. <i>Diversificación no relacionada</i>	<i>22</i>
1.2. MÉTODO DE DESARROLLO	24
1.2.1. Crecimiento interno	25
1.2.2. Crecimiento externo	26
1.2.2.1. <i>Fusiones</i>	<i>26</i>
1.2.2.2. <i>Adquisiciones</i>	<i>27</i>
1.2.2.3. <i>Alianzas</i>	<i>28</i>
2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS ESTACIONES INVERNALES LEONESAS “SAN ISIDRO” Y “LEITARIEGOS”	33
2.1. ESTACIÓN INVERNAL “SAN ISIDRO”	33
2.1.1. Estrategias respecto a la dirección del desarrollo	35
2.1.1.1. <i>Primeros pasos</i>	<i>35</i>
2.1.1.2. <i>Década de los 70</i>	<i>35</i>
2.1.1.3. <i>Década de los 80</i>	<i>38</i>
2.1.1.4. <i>Década de los 90</i>	<i>39</i>
2.1.1.5. <i>Comienzo del siglo XXI hasta la actualidad</i>	<i>41</i>
2.1.2. Estrategias respecto al método de desarrollo	43

2.2. ESTACIÓN INVERNAL “LEITARIEGOS-VALLE DE LACIANA”	45
2.2.1. Estrategias respecto a la dirección del desarrollo	47
2.2.1.1. <i>Primeros pasos</i>	47
2.2.1.2. <i>Periodo 1985 – 2000</i>	47
2.2.1.3. <i>Comienzo del siglo XXI hasta la actualidad</i>	48
2.2.2. Estrategias respecto al método de desarrollo	51
3. ESTUDIO COMPARATIVO DEL DESARROLLO: “SAN ISIDRO” VERSUS “LEITARIEGOS-VALLE DE LACIANA”	52
3.1. NIVEL DE DESARROLLO ALCANZADO	53
3.1.1. Tamaño	53
3.1.2. Afluencia de público	54
3.1.3. Número de días activas durante la temporada	55
3.1.4. Procedencia del público	56
3.2. DIRECCION DEL DESARROLLO SEGUIDA	58
3.2.1. Penetración de mercados	58
3.2.2. Desarrollo de productos	59
3.2.3. Desarrollo de mercados	60
3.3. MÉTODO DE DESARROLLO EMPLEADO	61
3.3.1. Crecimiento interno	61
3.3.2. Crecimiento externo	62
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Formas de expansión en la década de los 70 en la EI San Isidro.	37
Tabla 2.2. Formas de expansión en la década de los 80 en la EI San Isidro.	39
Tabla 2.3. Formas de expansión en los años 90 en la EI San Isidro.....	41
Tabla 2.4. Formas de expansión en el siglo XXI en la EI San Isidro.....	43
Tabla 2.5. Formas de expansión hasta mediados de los 80 en la EI Leitariegos-Valle de Laciana.....	47
Tabla 2.6. Formas de expansión durante 1985-2000 en la EI Leitariegos-Valle de Laciana.....	48
Tabla 2.7. Formas de expansión durante el siglo XXI en la EI Leitariegos-Valle de Laciana.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Número de esquiadores en las EI San Isidro y Leitariegos (2014-2018)...	54
Gráfico 3.2. Días de apertura y cierre en la EI San Isidro (2014-18).....	55
Gráfico 3.3. Días de apertura y cierre en la EI Leitariegos (2014-18)	56
Gráfico 3.4. Procedencia de los esquiadores de la EI San Isidro (2017-18)	57
Gráfico 3.5. Procedencia de los esquiadores de la EI Leitariegos (2017-18).....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Direcciones básicas de desarrollo	9
Figura 1.2. Estrategias de expansión.	10
Figura 1.3. Estrategia de penetración de mercados.	11
Figura 1.4. Circunstancias en las que es adecuada la penetración en el mercado.	12
Figura 1.5. Etapas de una entidad para desarrollar una innovación.	15
Figura 1.6. Inconvenientes de la estrategia de desarrollo de productos.	16
Figura 1.7. Formas de desarrollar mercados.....	18
Figura 1.8. Estrategia de diversificación.	18
Figura 1.9. Costes generados por la diversificación relacionada.	21
Figura 1.10. Ventajas y desventajas del crecimiento interno.	26
Figura 1.11. Tipos de alianzas estratégicas.	29
Figura 1.12. Motivos del crecimiento externo en las empresas.....	31

Figura 1.13. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo.	32
Figura 3.1. Crecimiento interno llevado a cabo por la Diputación de León en San Isidro y Leitariegos	62

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1. Logotipo de la EI San Isidro.....	33
Imagen 2.2. Plano de pistas de la EI San Isidro.	34
Imagen 2.3. Mapa del sector Salencias.....	36
Imagen 2.4. Conexión San Isidro-Fuentes de Invierno.	42
Imagen 2.5. Logotipo de la EI Leitariegos-Valle de Laciana.....	45
Imagen 2.6. Plano de pistas de la EI Leitariegos-Valle de Laciana.	46
Imagen 2.7. Propuesta de mejora en la EI Leitariegos-Valle de Laciana.....	50
Imagen 3.1. Balances de Explotación de San Isidro y Leitariegos (2015-18).....	52

RESUMEN.

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es estudiar las principales estrategias de desarrollo que pueden llevar a cabo las empresas en el contexto actual. Para ello, en primer lugar, se realiza un análisis a nivel teórico que pretende profundizar en los conocimientos básicos al respecto, haciendo especial hincapié en las diferentes opciones respecto a la dirección y al método de desarrollo. Tras esta parte teórica, el trabajo se completa con una parte práctica, consistente en realizar un análisis en profundidad de las estrategias de desarrollo abordadas por dos estaciones invernales gestionadas por la Diputación de León, San Isidro y Leitariegos-Valle de Laciana, incluyendo un estudio comparativo de sus respectivos métodos y direcciones del crecimiento. La elección de estas empresas se justifica porque son pymes leonesas que, siendo públicas y, por tanto, primando el objetivo social frente al económico, representan un claro ejemplo de desarrollo corporativo desde su inauguración, con los consiguientes beneficios directos en términos de creación de empleo, generación de riqueza y asentamiento de la población en los municipios rurales que las rodean.

Palabras clave: *Dirección y método de desarrollo, Estaciones de esquí, pymes públicas, medio rural, San Isidro, Leitariegos*

ABSTRACT.

The main objective of this Final Project is to study the growth strategies that firms can carry out in the current context. For this, first of all, an analysis has been made at a theoretical level which seeks to deepen the basic knowledge in this regard, with special emphasis on the different strategic options regarding the direction and the method of development. After this theoretical part, the Final Project is completed with a practical part, consisting of an in-depth study of the development strategies addressed by two sky resorts managed by the Diputación de León, San Isidro and Leitariegos-Valle de Laciana, which includes a comparative analysis of their respective methods and directions of growth. The choice of these companies is justified because they are Leonese SMEs that, being public and, therefore, with a predominance of the social objective over the economic one, represent a clear example of corporate development since its inauguration, with the consequent direct benefits in terms of creation of

employment, generation of wealth and settlement of the population in the rural municipalities that surround them.

Keywords: *Direction and method of development, Sky resorts, public SMEs, rural areas, San Isidro, Leitariegos*

INTRODUCCIÓN.

Después de su creación, las empresas deben emprender un proceso de desarrollo continuo si quieren sobrevivir y prosperar en el actual entorno empresarial. De este modo, el crecimiento se ha convertido en un objetivo a alcanzar por la mayoría de las organizaciones, ya sean pymes o grandes empresas, públicas o privadas y con independencia del sector de actividad en el que operan, dados los múltiples beneficios que puede conllevar. En concreto, la importancia estratégica del crecimiento se sustenta fundamentalmente en dos elementos:

- Es un signo evidente de fortaleza empresarial, de manera que las compañías que crecen se perciben como que tienen más posibilidades de desarrollo futuro.
- Es una exigencia de un entorno dinámico y competitivo, tal que, si no quieren fracasar, las empresas necesitan crecer, aunque sólo sea para mantener la posición competitiva frente a los rivales que sí lo hacen.

El propósito de este Trabajo Fin de Grado es profundizar en las distintas estrategias que pueden abordar las empresas para desarrollarse y mantener un proceso de crecimiento a lo largo del tiempo. Para alcanzar dicho objetivo, en la primera parte del trabajo se realiza un análisis teórico a fin de aclarar qué son las estrategias corporativas, dentro de las cuales se encuentran las estrategias de desarrollo empresarial. Tomando como referencia esta base, posteriormente se explican cada una de las opciones estratégicas existentes respecto a la dirección y al método de desarrollo.

La segunda parte del trabajo consiste en aplicar dicha teoría a la realidad empresarial de nuestra provincia. En concreto, se han elegido dos estaciones invernales gestionadas por la Diputación de León: SAN ISIDRO y LEITARIEGOS-VALLE DE LACIANA, ya que son las principales representantes del sector del turismo de nieve leonés. Los principales motivos de esta selección han sido los siguientes: a) porque existe un gran desconocimiento por parte de la población de esta industria del sector servicios que se explota en la provincia de León desde los años 70, ofreciendo al público turismo y deportes en un enclave natural; y b) porque son pymes públicas ubicadas en el medio rural, que se caracterizan por un desarrollo continuo desde su creación al objeto de crear riqueza social en las zonas rurales que las rodean, tales como Puebla de Lillo, Lugueros y Villablino, incluso en detrimento de los resultados económicos.

Por tanto, este trabajo contribuye a nivel académico porque se centra un tema de interés y actualidad, tal como el desarrollo empresarial, y sobre todo porque, a diferencia de la mayoría de los estudios previos al respecto, lo aplica desde el punto de vista práctico a un sector bastante desconocido de nuestro entorno más cercano y a pymes de carácter público y del ámbito rural, con las peculiaridades que ello implica a la hora de gestionar el proceso de desarrollo.

Este Trabajo Fin de Grado se estructura en diferentes apartados para realizar un estudio minucioso de las estrategias de desarrollo corporativo y su posterior aplicación a las estaciones de esquí leonesas, San Isidro y Leitariegos-Valle de Laciana. Así, tras definir el objeto del trabajo y la metodología utilizada para su realización, en el primer capítulo se delimita el marco teórico del mismo. A continuación, en el segundo se presenta el estudio práctico, que incluye un análisis comparativo de las estrategias seguidas por ambas empresas en cuanto a su dirección y método de desarrollo. Finalmente, se describen las principales conclusiones a las que se ha llegado tras la realización del trabajo, apuntando una serie de sugerencias respecto al futuro desarrollo de ambas estaciones.

OBJETIVOS.

Este Trabajo Fin de Grado pretende alcanzar diversos objetivos. En primer lugar, consta de una *parte teórica*, cuyo propósito es exponer de manera clara y detallada los principales conceptos relacionados con el ámbito de las estrategias de desarrollo corporativo. Así, se pretende realizar un análisis que vaya desde lo general, como sería el concepto de estrategia empresarial, a lo particular, centrándose en las estrategias corporativas y, dentro de éstas, en las de desarrollo empresarial, poniendo énfasis en la explicación de las diversas opciones a disposición de las empresas en cuanto a la dirección (expansión y diversificación) y el método de desarrollo (interno y externo).

Respecto a la *parte práctica*, partiendo de una breve descripción de la historia, campo de actividad y otros datos interesantes sobre las estaciones invernales leonesas San Isidro y Leitariegos, realizando así un primer acercamiento al sector de la nieve en León, los objetivos son identificar las diversas estrategias de desarrollo que han llevado a cabo desde sus inicios en cuanto a la dirección y el método de crecimiento, así como realizar un análisis comparativo entre ellas y alcanzar unas conclusiones respecto a

cómo las empresas con las mismas singularidades deben gestionar su proceso de desarrollo para generar beneficios en términos de creación de empleo, generación de riqueza y asentamiento de la población en el medio rural.

METODOLOGÍA.

La metodología utilizada para elaborar el Trabajo Fin de Grado es descriptiva, basada en fuentes de información secundaria y, en menor medida, primaria:

- Para la realización de la *parte teórica* se ha recurrido principalmente a la revisión de varios libros y manuales de Dirección Estratégica. Además, aunque en menor medida, se han manejado algunos artículos publicados en revistas académicas, nacionales e internacionales, así como otros trabajos realizados previamente en el ámbito de la estrategia empresarial. Para ello, se han utilizado mayoritariamente los fondos bibliográficos de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León.
- En la *parte práctica*, se ha empleado la metodología del estudio de casos. La principal fuente utilizada para poder identificar las direcciones y métodos de desarrollo corporativo de las estaciones de esquí San Isidro y Leitariegos han sido los datos publicados por las propias empresas. Así, sus respectivas páginas web presentan información sobre sus características, instalaciones y servicios prestados a lo largo de su trayectoria, así como notas de prensa y datos estadísticos. Además, el espacio web de su principal gestor, la Diputación de León, y determinados foros de opiniones y debate, han complementado las fuentes de información secundaria sustentadas en internet.

Por otro lado, también se ha realizado una exhaustiva revisión de hemeroteca, consultando numerosas noticias de prensa sobre ambas estaciones publicadas en medios de comunicación locales, fundamentalmente en el “*Diario de León*” y “*La Nueva Crónica de León*”, pero también en diarios de territorios vecinos, tales como “*La Voz de Asturias*” o “*La Opinión de Zamora*”. De este modo, se obtuvieron tanto datos históricos como información de actualidad sobre las dos estaciones invernales leonesas.

Para finalizar, al objeto de obtener información sobre algunas cuestiones respecto a las que no se encontraron datos públicamente disponibles, se optó por

conseguirla a través de un proceso de consulta directa a los principales responsables de ambas estaciones. Así, tanto la Directora y el Jefe de explotación de la estación de San Isidro como el antiguo Director de Leitariegos resolvieron algunas dudas referentes principalmente a la cronología de su historia, así como a su desarrollo y funcionamiento.

1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO CORPORATIVO

Según Johnson et al. (2011), se podría definir la estrategia empresarial como “*la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas*”. En el ámbito académico, se distinguen tres niveles de estrategia empresarial: corporativas, competitivas y funcionales.

En concreto, el concepto de estrategia corporativa resulta de vital importancia para las empresas, ya que de ella depende gran parte de su desarrollo. Acorde con Thompson et al. (2016), las estrategias corporativas se pueden definir como “*aquellas que pretenden identificar los negocios a los que la empresa se quiere dedicar*”. De este modo, las empresas buscan establecer aquellas actuaciones de crecimiento empresarial que sean factibles y viables económicamente. En este contexto, las estrategias de desarrollo corporativo son un conjunto de actuaciones que sigue una empresa respecto a su campo de actividad a fin lograr su desarrollo y crecimiento, estando relacionadas estrechamente con el objetivo y el alcance global de la entidad (Heras, 2017).

Respecto a los conceptos de campo de actividad de la empresa, crecimiento y desarrollo, cabe señalar lo siguiente:

- El *campo de actividad empresarial* se refiere a los productos que la empresa decide fabricar y a los mercados donde opta por entrar a competir (Fernández et al., 2014). Para algunos autores es un paso de vital importancia, ya que supone los cimientos sobre los que se asentará el futuro de la organización y que comprometerá su desarrollo hacia las diferentes opciones existentes en el mercado. Este concepto resulta tan importante en las empresas que, en muchas ocasiones, se incluye en su misión, ya que es una muestra de la personalidad de la organización (Mingorance & Olazabal, 2018).
- El *crecimiento empresarial* hace referencia al aumento que se produce en algunos indicadores del tamaño de la empresa durante un periodo de tiempo, como por ejemplo, la plantilla, la cifra de ventas, el activo total, etc...

(Fernández et al., 2014). El crecimiento es de vital importancia a la hora de definir la estrategia corporativa de la empresa, ya que es un signo de progreso y fortaleza, mostrando que la misma avanza y no se queda obsoleta. Por otro lado, vivimos en una sociedad donde el cambio es continuo y donde lo que hoy representa la mayor innovación del mercado, en menos de un año habrá cedido su puesto a otro nuevo producto que lo mejorará. Por ello, la empresa debe mejorar continuamente e intentar crecer respecto a sus principales competidores, pues de lo contrario estará condenada al abandono de la industria en un futuro no lejano.

- El *desarrollo empresarial* engloba mayor complejidad que el crecimiento y es más difícil de intuir y percibir desde el exterior de la empresa, ya que llega a las partes más internas de la empresa y está orientado a la creación de valor, concepto que no siempre acompaña al crecimiento empresarial (Fernández et al., 2014). En función de las decisiones que se tomen para abordar el desarrollo empresarial, nos encontramos ante las siguientes opciones de estrategias corporativas (Thompson et al., 2016):
 - *Dirección del desarrollo*, implica decidir entre seguir con los productos tradicionales en los mercados en los que ya está presente la empresa u optar por nuevos horizontes.
 - *Método de desarrollo*, se trata de decidir entre invertir en la propia empresa o invertir en otras empresas para crecer.

1.1. DIRECCIÓN DEL DESARROLLO

La dirección del desarrollo se puede definir como las diferentes opciones que tiene a su disposición la organización, cuando nos referimos a sus productos y a su alcance en los mercados (Johnson et al., 2011). Por tanto, las estrategias de dirección del desarrollo son el conjunto de decisiones que toman las empresas referentes a la modificación o no de su campo de actividad, influyendo de forma directa en sus productos y mercados.

Igor Ansoff, matemático y economista, propuso una relación entre el punto en el que se encuentra la empresa y sus nuevos horizontes respecto a sus productos y mercados

(Ansoff, 1976). Así, estableció una matriz de la que surgen las estratégicas básicas de dirección del desarrollo (Figura 1.1): la expansión y la diversificación.

Figura 1.1. Direcciones básicas de desarrollo

		Productos	
		Tradicional	Nuevos
Mercados	Tradicional	Expansión →	
	Nuevos	↓	Diversificación

Fuente: Ansoff (1976)

Esta matriz muestra que las direcciones de crecimiento difieren entre sí, ya que mientras en la expansión se opta por mantener una parte del campo de actividad actual intacto, es decir, trabajando el mismo producto y/o mercado tradicional, la diversificación opta por romper con todo lo anterior y apostar por nuevos productos y mercados, lo que supone un cambio en su campo de actividad. A continuación, se definen con mayor nivel de detalle dichas estrategias:

1.1.1. Expansión

Las estrategias de expansión son las decisiones que toman las empresas y que guardan especial relación con el impulso de sus productos y mercados actuales (Thompson et al., 2016). Esta opción supone una apuesta por la identidad propia de la empresa y la de sus productos, y cuando las entidades optan por ella pueden beneficiarse de algunas ventajas, sobre todo en reducción de costes, ya que no será necesaria una inversión en nueva tecnología ni en mano de obra cualificada, si no que podremos utilizar los mismos recursos y no perderemos tiempo ni dinero en conseguir economías de experiencia o de escala, además los recursos comerciales y financieros tampoco variaran (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Según Ansoff (1976), las principales estrategias de expansión son la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados (Figura 1.2)

Figura 1.2. Estrategias de expansión.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	

Fuente: Ansoff (1976)

1.1.1.1. Penetración de mercados

La penetración en el mercado busca que la empresa crezca sobre los cimientos que ya tiene asentados, y para ello buscará explotar los mercados en los que ya está presente, mediante el aumento de las ventas de sus productos actuales. Por lo tanto, se produce cuando la organización gana cuota de mercado, recurriendo al crecimiento de su negocio básico (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Para conseguir ganar cuota de mercado, la empresa puede optar por:

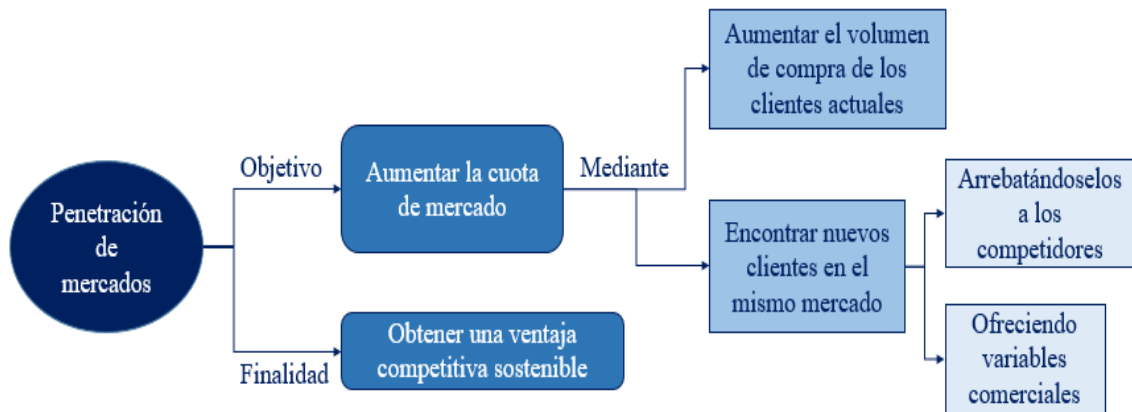
- Intentar conseguir que los clientes actuales aumenten su volumen de compras, mediante ofertas en sus productos o ampliando horario comercial.
- Rastrear su mercado tradicional en busca de nuevos clientes, es decir, búsqueda de posibles nuevos consumidores que no conocen el producto y están dubitativos sobre cuál de los ofrecidos elegir.
- Intentar arrebatar clientes a sus principales competidores, ofreciéndoles facilidades o prestaciones que las demás empresas no les ofrezcan, donde podrían por ejemplo diferenciarse en calidad y ofrecer un mejor producto, el cual los clientes reconozcan como tal y por lo tanto estén dispuestos a pagar una cantidad adicional al de la competencia, u optar por intentar disminuir al máximo sus costes de fabricación e intentar ofrecer un producto con menos costes que el de sus principales rivales y con una calidad y prestaciones prácticamente iguales.

Esta estrategia permitirá a la empresa afianzarse en su ventaja competitiva, consiguiendo por ejemplo economías de escala o el efecto aprendizaje. Por otro lado, también nos ayudará a conseguir un mayor conocimiento de la marca por parte de los

clientes, con lo que, como ya dije anteriormente, podríamos lograr una diferenciación en cuanto a la calidad del producto (Johnson et al., 2011).

A continuación, se representa un esquema del objetivo y finalidad de la penetración de mercados para ayudar a afianzar los conceptos anteriormente explicados (Figura 1.3).

Figura 1.3. Estrategia de penetración de mercados.



Fuente: Elaboración propia

Merece la pena destacar alguna de las circunstancias o condiciones necesarias para que la estrategia tenga éxito y que la penetración de mercado se adecuada (Cuesta Valiño, 2006) (Figura 1.4):

- Rápido crecimiento por parte de la industria resulta, en este caso, más fácil para las organizaciones más débiles ganar cuota de mercado. Esto es debido a que cuando el mercado crece a una gran velocidad, las empresas líderes no podrán absorber todo ese crecimiento o simplemente optarán por no satisfacer la totalidad de la demanda.
- Aprovechar la salida del mercado de empresas que no soportan la competencia existente en industrias ya maduras. Para ello, se puede optar por adquirir estas entidades para ganar así cuota de mercado e intentar crecer de una manera más rápida.
- Localizar entre algún grupo de clientes demandas insatisfechas que nos permitan ganar rápidamente peso dentro del mercado.

Figura 1.4. Circunstancias en las que es adecuada la penetración en el mercado.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuesta Valiño (2006)

En cuanto al riesgo que supone optar por una estrategia de penetración en el mercado, podemos afirmar que es la estrategia por la que optan, en primer lugar, la mayoría de las empresas presentes en el mercado comercial, ya que no supone un nivel de riesgo elevado, por el nivel de conocimiento que se tiene del mercado en el que compete la empresa y esto permite tener controlado el nivel de explotación, al que está sometido un determinado mercado.

1.1.1.2. Desarrollo de productos

Esta estrategia tiene lugar cuando las empresas optan por ofrecer nuevos productos en los mercados tradicionales (Johnson et al., 2011). Al ritmo que avanza la sociedad, en la actualidad las empresas están casi obligadas a innovar en sus productos existentes en periodos cada vez más breves de tiempo, para intentar conseguir que estos no se queden anticuados en comparación con los de la competencia, y ya no solo basta con esto, sino que en muchas ocasiones es necesario generar nuevos productos, buscando solventar las nuevas necesidades que surgen con los rápidos cambios que tienen lugar en la sociedad actual, o de lo contrario a largo plazo se quedarían fuera de la competencia en la industria (Guerras Martín & Navas López, 2015). Este tipo de expansión es más elaborada que la descrita anteriormente. Además, permite a la empresa mostrar una renovación frente a sus competidores, también muestra una imagen de empresa fuerte y

sincronizada entre sus diferentes partes, con lo que se consiguen sinergias, por ejemplo al aprovechar canales de distribución ya utilizados en productos anteriores.

El desarrollo de productos puede aparecer en momentos en los que el producto o servicio muestra necesidades insatisfechas para los clientes, bien por la aparición de diferentes alternativas en el mercado, o simplemente por la repetición de compras que realizamos de un mismo producto, donde las primeras veces puede resultarnos una novedad, pero finalmente acabaremos acostumbrándonos y necesitando un poco más, ya que no encontraremos ningún tipo de atracción para elegir ese producto en lugar del de la competencia (Puerto Becerra, 2010). Merece la pena destacar que, para los clientes, el uso de internet está cada vez más a la orden del día, y en la red resulta mucho más fácil la comparación de las características y prestaciones ofrecidas por cada producto para la elección final. Si bien el desarrollo de productos aparece en momentos en que los ofrecidos no cubren todas las necesidades que los clientes demandan, también puede darse en mercados en los que encontramos muchos proveedores para satisfacer el mismo umbral en cuanto a las prestaciones de los productos o servicios. En este caso, se busca satisfacer otro tipo de necesidades, mediante el desarrollo de productos, como por ejemplo, ofrecer nuevos métodos de pago u ofrecer mayor calidad de información de producto o servicio al cliente. Este último caso suele darse muy frecuentemente en el campo de los grandes electrodomésticos, donde cada vez es más normal por parte de las empresas, ofertar formas de pago más asequibles a sus clientes.

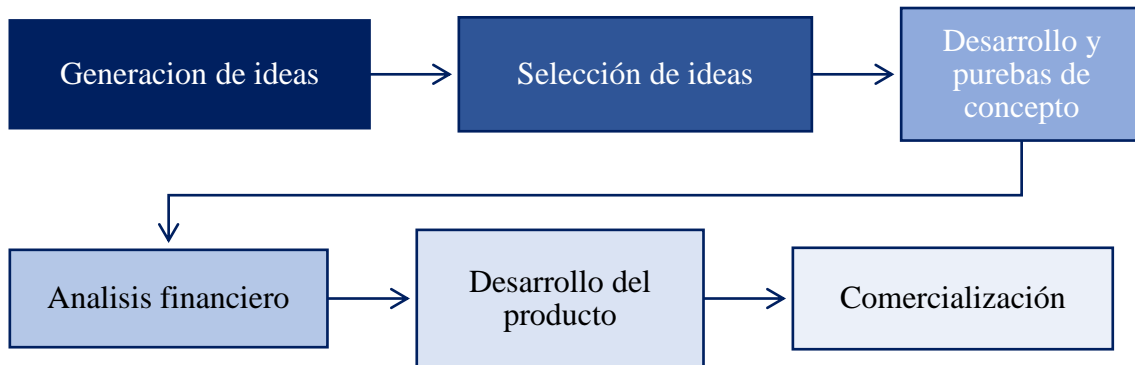
A continuación, se presentan las etapas que tienen lugar prácticamente en la totalidad de las entidades que optan por innovar en sus productos o servicios, y que van desde el punto en el que surge una idea hasta que se obtiene el resultado final (Arner Güerre, 2018). Las etapas son las siguientes (Figura 1.5):

- *Generación de ideas.* Resulta el primer paso para las empresas que buscan innovar en sus productos. Se suele optar por recopilar el mayor número de ideas posibles para poder, así, elegir la que resultará la correcta. Para ello, las entidades suelen contar con un Departamento formado por un grupo de entre 6 a 8 personas que se reúne y mediante el uso diversos métodos, intentara generar a los nuevos “embriones”. Algunos de los más habituales son: el *scamper*, la técnica de los atributos o la tormenta de ideas. En este punto, es de vital importancia fijar los objetivos que queremos conseguir con el nuevo desarrollo.

- *Selección de ideas.* En este paso la prioridad recae en la identificación de las mejores ideas y el abandono de las que no resulten atractiva.
- *Desarrollo y pruebas de concepto.* Aquí el desarrollo del nuevo producto puede llegar a prolongarse durante un largo tiempo, es el momento en el que aparece el departamento de marketing para comenzar con el diseño de los logos, los colores, el precio del producto, los objetivos de ventas, las promociones... Es la etapa que nos generará más costes.
- *Análisis financiero.* En este paso se enmarca todo el estudio necesario para pronosticar las ventas y los costes del producto, para poder así realizar una estimación de los futuros beneficios que reportará nuestro producto y determinar de esta manera si satisfacen los objetivos que buscaba alcanzar la entidad, de lo contrario la idea moriría en esta etapa. A la hora de estimar las ventas lo más normal es que la empresa estudie las cifras obtenidas por otros productos de características similares durante sus ciclos de ventas. Por el contrario, para realizar la estimación de los costes contribuirán los departamentos de contabilidad, I+D, o marketing. Finalmente, una vez obtenidas ambas cifras la empresa estudiara el atractivo financiero del proyecto.
- *Desarrollo del producto.* Aquí el producto tomara finalmente su forma física, que resultará del diseño del departamento de I+D.
- *Comercialización.* Llegado el paso final, la empresa tiene que tener ya decidido ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿A quién? y ¿En qué cantidad? tiene que lanzar el nuevo producto:
 - ¿Cómo?: realizando un buen Plan de Marketing para el lanzamiento de los nuevos productos.
 - ¿Cuándo?: ciertas circunstancias pueden influir en la fecha de lanzamiento de un nuevo producto, como por ejemplo los periodos de crisis, que pueden retrasar los lanzamientos de nuevos productos, o la posibilidad de mejorar aún más sus características.
 - ¿Dónde?: la elección del mercado al que queremos dirigir el nuevo producto también resulta complicada, optar por un mercado regional, nacional o internacional, es la duda que hay que responder en este punto.

- ¿A quién?: tener bien definido nuestro perfil de cliente y la forma de llegar hasta él.
- ¿En qué cantidad?: aquí apreciaremos la gran diferencia de contar con un buen capital humano en los departamentos, que realice unas previsiones de ventas buenas y sobretodo fiables.

Figura 1.5. Etapas de una entidad para desarrollar una innovación.

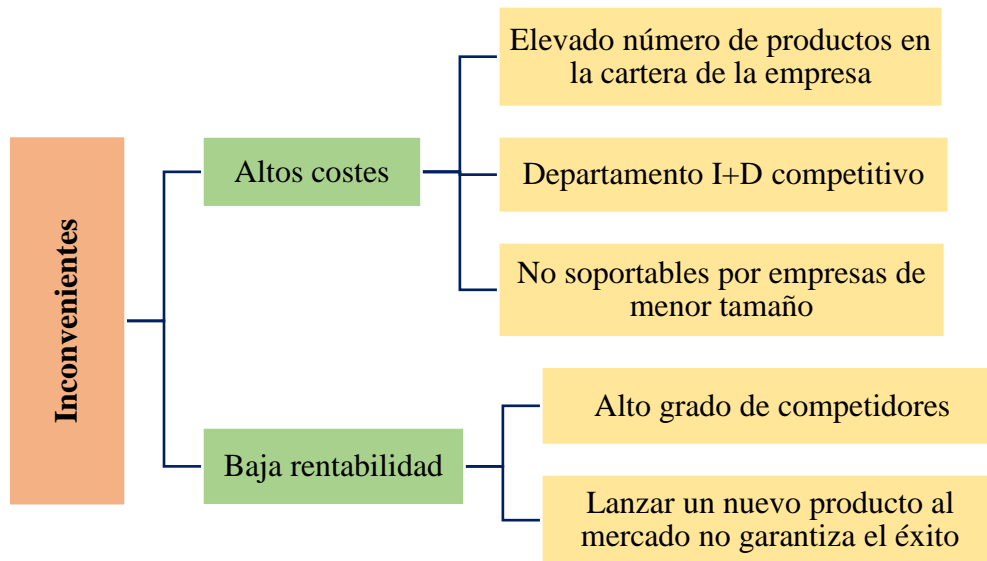


Fuente: Elaboración propia a partir de Arner Güerre (2018)

Hay que añadir que este tipo de expansión, dado que está estrechamente relacionada con la innovación, se encuentra sobre todo en sectores donde las empresas cuentan con una gran especialización tecnológica. Un ejemplo de esta especialización es el sector de la electrónica, sector en el cual los ciclos de vida de los productos son bastante reducidos, lo que conlleva a una necesidad de especialización tecnológica que pueda permitirnos la obtención de una ventaja frente a nuestra competencia. Son sectores donde nuestros competidores más directos están modernizando el mercado constantemente con productos de mejor calidad y que son ofrecidos a unos precios prácticamente iguales. La totalidad de empresas con las que competimos muestran tener una capacidad en I+D muy fuerte, y por las que apuestan invirtiendo cantidades muy importantes de sus márgenes para conseguir introducir las innovaciones al mercado para que dejen en el camino a los productos o servicios utilizados anteriormente.

A pesar de esto, el desarrollo de productos no siempre resulta ser la estrategia más adecuada cuando buscamos crecer como entidad, ya que puede presentar una serie de inconvenientes (Johnson et al., 2011), tal como recoge la Figura 1.6.

Figura 1.6. Inconvenientes de la estrategia de desarrollo de productos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson et al. (2011)

1.1.1.3. Desarrollo de mercados

El desarrollo de mercados se refiere a la estrategia que llevan a cabo las empresas que optan por seguir con el mismo producto, pero buscando un nuevo mercado, bien porque el actual está muy explotado, por la existencia de muchos competidores cercanos, etc... (Johnson et al., 2011). Resulta clave el concepto de capacidad con la que cuenta el mercado en el que trabaja la empresa, la cual suele estar sobreexplotada y es el principal motivo que nos hace buscar nuevos terrenos de juego, y capacidad de la que se puede disponer en el nuevo mercado que queremos ocupar, ya que de ella dependerá la absorción total o parcial de la demanda de los futuros clientes (Guerras Martín & Navas López, 2015).

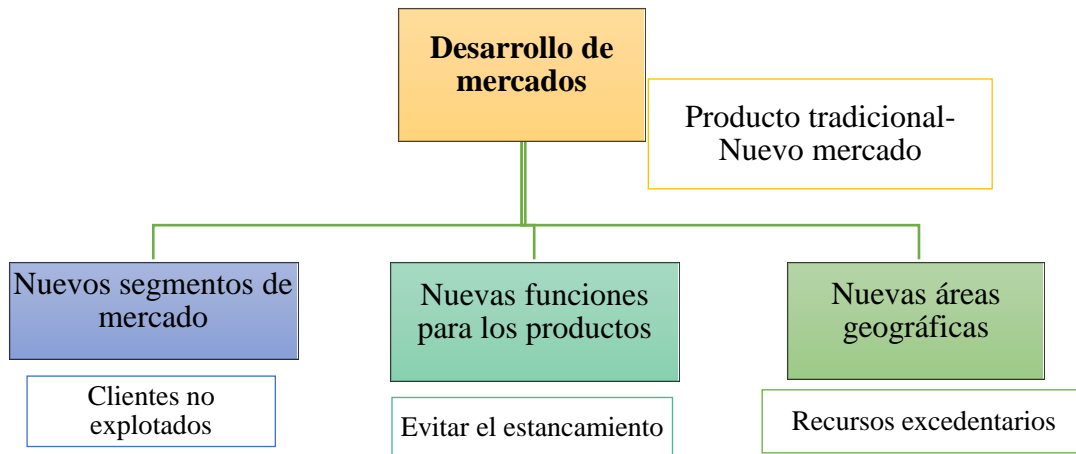
Cuando una empresa elige desarrollar su mercado previamente ha de realizar un estudio que le permita conocer ampliamente la nueva sociedad en la que va a trabajar (desde su modo de vida, sus costumbres sociales y religiosas, normas políticas, cultura...). Esto podrá derivar en la necesidad de tener que realizar pequeños cambios en nuestro producto inicial, en busca de conseguir una aceptación social de los consumidores. Un ejemplo para este caso resultaría de la multinacional de comida rápida *McDonald*, que resulta rentable en la India, país en el que el consumo de la carne de origen bovino a diario llega a estar penado con cárcel. Para ello la multinacional optó por cambiar el

70% de su menú hacia productos de origen vegetal, especias del propio país y carnes de pollo y cordero.

Las formas más utilizadas por las empresas cuando buscan desarrollar sus mercados son tres (Aguirre Sádaba et al., 2008), tal como muestra la Figura 1.7:

- *Nuevo segmento de mercado*: suele ser utilizada cuando los factores que nos llevan al éxito son similares entre sí. Entonces las empresas podrían optar por un nuevo mercado no explotado y de características similares, lo cual no incurriría en un gran aumento del gasto y reportaría beneficios. Esta búsqueda de nuevos segmentos podría darse por que la organización tuviera una capacidad de producción excesiva, y buscará que nuevos segmentos de mercado la absorbieran, también porque se contara con un gran capital humano que pudiera administrar los nuevos negocios y un capital económico capaz de poder soportar los contratiempos iniciales.
- *Nuevas funciones a los productos ya existentes*. El ejemplo más claro lo tendríamos en los teléfonos móviles, que en un principio fueron fabricados para hacer y recibir llamadas, y en la actualidad son utilizados como, reproductores de música, navegadores web, administradores del correo electrónico, sustitutos de las cámaras de fotos tradicionales, incluyen juegos, etc... Lo cual los ha llevado en los últimos años a cubrir muchas funciones para las que antes necesitaríamos más de un dispositivo.
- *Nuevas áreas geográficas tanto nacionales como internacionales*. El traslado a un nuevo área internacional requiere un profundo estudio de las condiciones del nuevo país destino, ya que no solo el marco económico o las posibles trabas arancelarias a productos pueden dificultarnos la obtención de la cifra de ventas esperada, sino que en muchos casos las empresas tienen que optar por cambiar su nombre para trabajar en otros países, ya que el original puede resultar desagradable en el país de destino, y aunque esto parece una tontería puede convertir a la entidad en no rentable y obligarla a abandonar el nuevo país, por eso muchas de las grandes marcas reconocidas nivel mundial han tenido que optar por este cambio en su nombre o logo, para conseguir el éxito en su nuevo destino, un ejemplo es el caso de Coca Cola y Cola Cao en el mercado asiático.

Figura 1.7. Formas de desarrollar mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de Aguirre Sádaba et al. (2008)

1.1.2. Diversificación

Cuando las entidades optan por este tipo de estrategia, hablamos de nuevos productos y nuevos mercados lejos de los tradicionales que ya conocía, lo que supone fijar nuevos factores de éxito (Thompson et al., 2016). Estos nuevos horizontes provocarán también la necesidad de adquirir nuevos conocimientos que permitan a la entidad ser competente en el mercado y un cambio en su estructura productiva. Por lo tanto, la diversificación supone un riesgo mayor que la expansión y una ruptura con lo conocido anteriormente (Figura 1.8).

Figura 1.8. Estrategia de diversificación.

		Productos	
		Tradicional	Nuevos
Mercados	Tradicional		
	Nuevos		Diversificación

Fuente: Ansoff (1976)

Las diferentes razones que llevan a una empresa a optar por esta estrategia principalmente son de dos tipos: internas y externas (Guerras Martín & Navas López, 2015):

- *Razones internas*: el principal motivo para diversificar es la reducción del riesgo a nivel global. Cuando la empresa opta por nuevos productos y nuevos mercados diversifica el riesgo, lo que supone que si alguno de ellos falla no lleve a la empresa a su desaparición, ya que al estar presente en diferentes negocios es más complicado que fallen todos al mismo tiempo; llegados a este punto, también podríamos enfocarnos en los más rentables y abandonar los que suponen lastres para la entidad.

Aprovechar los recursos y capacidades excedentes suponen otro motivo. En este caso, la empresa no estaría aprovechando todo su potencial en el mercado tradicional y optaría por dirigir ese excedente a otra actividad, bien sea con recursos físicos, como la propia nave o la maquinaria, o con recursos intangibles, donde podría aprovechar su reconocimiento y posición en el mercado tradicional para llegar más fácil y rápidamente a los clientes en su nuevo negocio. Además, la entidad podría conseguir una importante ventaja competitiva respecto a la competencia, ya que aprovecharía los recursos excedentes de otro sistema de producción para utilizarlos en el nuevo producto, con lo que disminuiría el coste de producción y aumentaría su nivel de productividad y esto a largo plazo podría suponer una victoria ante los competidores que podrían verse obligados a abandonar la industria.

Para finalizar con las razones internas, tenemos que hablar de la generación de sinergias donde la entidad aprovecharía, por ejemplo, sistemas de producción conjuntos que provocan que el beneficio del total de actividades sea superior a cada actividad aislada.

- *Razones externas*: vienen impuestas por motivos ajenos a la empresa y que se escapan de su control, como la saturación del mercado tradicional, que impide a la entidad alcanzar su máximo potencial de crecimiento. Un ejemplo, lo constituyen las industrias en declive, donde la empresa no podrá optar por la expansión por el agotamiento del mercado.

Como se ha explicado anteriormente, la diversificación supone la creación de nuevos productos y mercados, pero dentro de ella podemos hablar de la relación o no que existe con los ya conocidos anteriormente. En este punto, se pueden diferenciar dos opciones, la diversificación relacionada, que implica relación con lo anterior, ya sea en los

mercados, en los recursos o en la forma de distribución, y la no relacionada, donde la ruptura con lo anterior es total y no existirá relación alguna.

1.1.2.1. *Diversificación relacionada*

La diversificación relacionada se define como una estrategia en la que los recursos utilizados por la empresa son similares a los tradicionales, ya sea porque hay relación entre los negocios y mercados o los canales de distribución sean iguales (Grant, 2006). De hecho, esta estrategia se puede clasificar en función del grado de relación de los negocios. Cuando este parámetro es menor, hablamos de diversificación encadenada. Sin embargo, cuando los negocios del campo de actividad de la empresa son similares, existe una mayor relación de los negocios, definiendo así la diversificación limitada.

El fin que busca la empresa cuando elige diversificar de manera relacionada es la obtención de sinergias entre los negocios, para lograr así que el conjunto sea superior a cada parte individual. En el logro de estas sinergias es donde radican los motivos que llevan a las entidades a elegir esta opción (Johnson et al., 2011):

- El primer motivo es *la utilización de recursos tradicionales en la nueva actividad*, lo que nos llevaría a poder utilizarlos en ambos casos y, por lo tanto, aprovecharlos en mayor medida. Cuando hablamos de aprovechar los recursos, estos pueden ser tanto tangibles, donde encontraríamos principalmente la infrautilización de los mismos en el negocio tradicional, bien por capacidad o por producción, como los recursos intangibles, donde el prestigio y la marca resultan de vital importancia, y además nos permiten un aprovechamiento sin límites siempre y cuando seamos capaces de aprovecharlos correctamente.
- En segundo lugar, *la posibilidad de compartir los conocimientos y habilidades* entre los diferentes negocios en los que estamos presentes. En este punto, las economías de alcance juegan un papel muy importante, ya que nos permiten la reducción de los costes de fabricación en el nuevo negocio, con lo que podremos obtener una ventaja competitiva sostenible sobre la competencia.

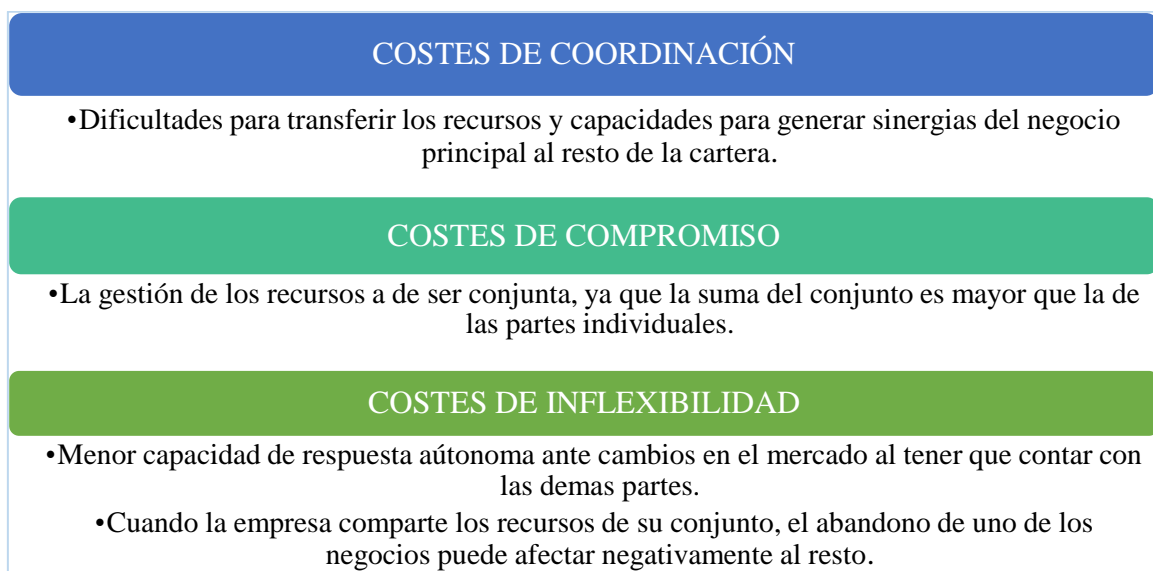
Tanto las competencias esenciales como las habilidades directivas juegan un papel muy importante a la hora de aprovechar los recursos y capacidades entre nuestros mercados tradicionales y nuevos. Las competencias esenciales suponen la base sobre la que se asienta la diversificación relacionada, ya que permiten a la empresa obtener ventajas competitivas más rápido que sus competidores por

la relación existente entre sus actividades, lo que permite compartir el capital humano de la empresa más rápidamente entre sus partes, estas competencias ganan mayor fuerza en la diversificación limitada, donde los conocimientos del negocio principal se exportan hacia los nuevos negocios. Por otro lado, las habilidades directivas juegan un papel esencial, y es que los conocimientos de un buen líder sobre la dirección y su forma de actuación ante cada mercado y ante cada situación, suponen la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial, lo que nos demuestra que únicamente con una buena actuación en recursos económicos y técnicos, no es suficiente para lograr el éxito a largo plazo.

Llegados a este punto, podemos afirmar que la generación y posterior utilización de sinergias mejoran la posición competitiva de la empresa en el mercado, ya que facilitan la utilización de estrategias de liderazgo en costes y diferenciación. En el caso del liderazgo en costes, nos permiten realizar las actividades a pleno rendimiento, es decir, sin infrutilización de los recursos, y por lo tanto alcanzar economías de escala y fomentar el efecto experiencia. Por otro lado, la diferenciación nos permite aprovechar la imagen por la marca o el prestigio, ya conocida de la empresa para entrar y asentarnos más fácilmente en el mercado.

Respecto a los riesgos que conlleva la diversificación relacionada, que surgen de las dificultades para generar las sinergias y los costes que conlleva conseguirlas (Porter, 2009), cabe destacar las siguientes (Figura 1.9):

Figura 1.9. Costes generados por la diversificación relacionada.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2009)

Para finalizar la diversificación relacionada, hay que añadir que esta estrategia tendrá éxito cuando los recursos y capacidades se utilicen de una manera adecuada para generar sinergias, de modo que los costes que tendrá que soportar la empresa para conseguir esa sinergia sean inferiores a los beneficios que nos reportara finalmente. No podemos olvidar que el éxito de una estrategia está en su capacidad para conseguir generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, la cual se consigue inicialmente en una única unidad de negocio, por lo que la diversificación en solitario no garantiza la obtención de una ventaja competitiva.

1.1.2.2. *Diversificación no relacionada*

La diversificación no relacionada o conglomerada es la forma más extrema de crecimiento empresarial. Esta supone una ruptura total con el negocio tradicional de la empresa y busca conseguir los beneficios en nuevos mercados y productos que no guardan relación con lo anterior (Grant, 2006).

A continuación, se presentan las principales razones que llevan a las empresas a optar por una diversificación no relacionada, a pesar de las dificultades y riesgos que puede conllevar (Johnson et al., 2011):

- La *reducción del riesgo global* es uno de los principales motivos, ya que cuanto menor es el grado de relación entre los negocios, menor es la probabilidad de que la caída de los beneficios de un negocio arrastre a los demás. Pero cuando optamos por reducir el riesgo en negocios totalmente desconocidos, el peligro de fracasar también aumenta, ya que es muy complicado trasladar al nuevo negocio el efecto experiencia y el aprendizaje que nos permitan conseguir las sinergias.
- La *obtención de alta rentabilidad*, ya que las entidades buscarían invertir en industrias emergentes que muestren unos niveles de crecimiento elevados, y por lo tanto, una oportunidad de futuro. Las empresas buscan en estas industrias conseguir unos niveles de crecimiento elevados que no obtienen en el mercado actual, bien sea por que este está muy explotado, o por encontrarse ya en una fase de madurez que no le reporta los beneficios esperados.
- La *búsqueda de una mejor asignación de los recursos financieros*, que supone dirigir los excedentes financieros de los negocios que son más rentables hacia los que aún no reportan la rentabilidad deseada, consiguiendo así una

autofinanciación que la permita evitar acudir al mercado financiero en búsqueda de financiación externa y los costes que está supone.

- El *aprovechamiento de sinergias directivas*, pues en el caso de la diversificación no relacionada sí que podemos llegar a compartir los conocimientos, capacidades y habilidades de la alta dirección, ya que unos buenos directivos pueden solucionarnos los diferentes problemas que surgen en los distintos negocios.
- Los *objetivos de la dirección*. Las industrias maduras y en declive suponen un problema para los directivos de las empresas, ya que estos buscan conseguir aumentar su *status* y posicionamiento en el mercado, y esto sin el crecimiento de la empresa es muy complicado que ocurra. Por eso, los directivos optan por la diversificación no relacionada, ya que aporta una visión de crecimiento y, por lo tanto, de vitalidad empresarial. A pesar de ello, esto puede generar muchos problemas para la empresa, ya que los directivos pueden buscar un crecimiento a cualquier precio y este no siempre resulta la elección más adecuada para los objetivos empresariales a largo plazo. Por eso es muy importante enlazar al directivo con los objetivos generales de la empresa, para que éste no busque únicamente un reconocimiento a corto plazo; entregarle acciones de la empresa es un modo de unirle más a la empresa y a sus metas.

Por otro lado, optar por una estrategia basada en la diversificación conglomerada acarrea una serie de riesgos (Thompson et al., 2016) :

- Los nuevos negocios no van a generar economías de alcance ni efecto experiencia, lo que puede complicar aún más la elección final. Además, en la mayoría de los casos, la suma del conjunto de actividades es menor que el beneficio que reportan en solitario, lo que puede forzar a la directiva a abandonar las industrias que nos resultan menos rentables y explotar únicamente los negocios más atractivos. La consecuencia de no generar sinergias con el efecto aprendizaje o la experiencia es que las empresas busquen conseguirlas en el campo financiero, dado que la entidad cuenta con una cartera de negocios. La diversificación conglomerada supone elegir una estrategia en la que nuestros nuevos negocios no crearán sinergias con los tradicionales, únicamente directivas y financieras. Esta elección supone para la empresa no poder

aprovecharse de algunas ventajas como el aprovechamiento de los recursos excedentes o del capital humano formado.

- Las sinergias de dirección solo se obtendrían cuando el nuevo negocio por el que opta la empresa guarda relación con el tradicional, lo que genera otro riesgo, y es que ciertos conocimientos propios de cada negocio se obtienen únicamente tras un periodo de tiempo en el que el directivo gana experiencia. Estos conocimientos propios de cada negocio son los que generan las ventajas competitivas en el tiempo, por lo que si un directivo no puede conseguirlos en un periodo corto de tiempo, la empresa no generaría los resultados esperados.
- Otro riesgo sería la alta variedad de la cartera de negocio que podría alcanzar la empresa y que podría suponer que el interés principal dejara de basarse en el negocio base, lo que podría debilitar la identidad primaria de la empresa. A esto hay que sumar la dificultad que supondrá coordinar todos los negocios entre sí y más si cabe cuando no guardan relación entre sí.
- Por último, hay que añadir a estos riesgos las barreras de entrada existentes en cada industria, donde en algunos casos y pesar de que el negocio fuera rentable, la existencia de unas duras condiciones de entrada provocaría la pérdida del interés por parte de las empresas por entrar en ese negocio.

Para concluir con la diversificación conglomerada, señalar que el éxito de esta estrategia radica en la capacidad de la empresa, y principalmente de sus directivos, de adaptarse lo más rápido posible a los cambios que se le presentan en sus nuevos negocios.

1.2. MÉTODO DE DESARROLLO

Los métodos de desarrollo se dividen en dos grupos, el crecimiento interno y el crecimiento externo (Guerras Martín & Navas López, 2015): el primero de ellos consiste en la reinversión del capital en la propia empresa, buscando como fin último un aumento de la rentabilidad de la misma, mientras que el segundo se basa en crecer mediante la fusión, la adquisición o la cooperación de empresas ya existentes, es decir, no se crearan nuevas capacidades productivas en el sistema, sino que, solo se producirá un cambio de propiedad de una organización ya existente.

1.2.1. Crecimiento interno

El crecimiento interno consiste básicamente en buscar que la empresa aumente su tamaño mediante inversiones en la misma, las cuales pueden estar dirigidas a diferentes campos, como la adquisición de nueva maquinaria, la construcción de naves, el aumento de su plantilla, etc. (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Este crecimiento también es denominado como “crecimiento orgánico”, y durante muchos años ha sido el camino elegido por la mayoría de las empresas que intentaban aumentar su tamaño. Esto es debido a una serie de razones (Gutiérrez Aragón, 2016a):

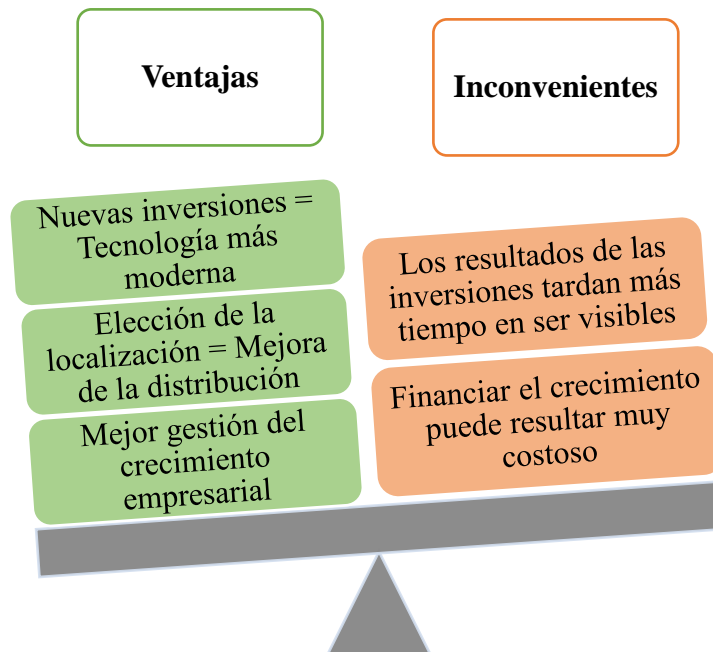
- Con el aumento del tamaño empresarial, es posible conseguir unos canales de venta más directos y así eliminar la presencia de intermediarios, que además de permitir a la empresa reducir gastos, consiguen un mejor conocimiento del cliente y de sus gustos, ya que los trataremos de una manera más directa.
- Para organizaciones de menor poder económico supone una mejor opción frente al crecimiento externo en muchos casos, ya que no es necesario un desembolso económico tan elevado. El desarrollo orgánico permite también minimizar el riesgo que produce el cambio en las otras actividades.

Además de las razones señaladas anteriormente, existen otras que vienen marcadas por el entorno empresarial y que harían a las empresas decantarse por el crecimiento orgánico. Son las siguientes (Johnson et al., 2011):

- Cuando las empresas son pioneras en la realización de determinadas actividades, se encuentran en una posición única en el sector, lo cual no las permitirá recurrir a la fusión o la adquisición de otras.
- Las barreras políticas y culturales, pueden provocar que las empresas pierdan su atractivo y no sean adquiridas, ya que el tiempo de adaptación puede alargarse demasiado y elevar los costes. Por otro lado, puede resultar totalmente inviable la conexión cultural de ambas empresas.

Para completar la información detallada anteriormente, he de comentar las principales ventajas e inconvenientes del crecimiento interno (Figura 1.10).

Figura 1.10. Ventajas y desventajas del crecimiento interno.



Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Crecimiento externo

El crecimiento externo resulta de optar por diferentes opciones de fusión, adquisición y cooperación de empresas presentes en el sector, teniendo como fin último aumentar el tamaño de la empresa mediante la obtención de la capacidad productiva y tecnológica de otras organizaciones que ya estaban presentes en el sector (Guerras Martín & Navas López, 2015). Esta opción ha ido ganando peso durante los últimos años, sobre todo en países con la economía más desarrollada. Dependiendo de cómo una empresa compre o controle a la otra, podemos hablar de fusiones, adquisiciones o alianzas.

1.2.2.1. Fusiones

Las fusiones resultan de la unión de dos o más empresas, donde al menos una de ellas desaparece tras la operación. Las fusiones pueden ser de tres tipos diferentes (Bueno Campos et al., 1996):

- *Fusión pura*: dos organizaciones de tamaño similar se unen, perdiendo ambas su personalidad jurídica y resultando de esta unión una nueva empresa. En el momento de la unión las empresas aportan todo su patrimonio y sus deudas.

- *Fusión por absorción*: tiene lugar cuando una de las dos empresas absorbe a la otra, la cual desaparece, por lo que todo su patrimonio pasa a integrarse en la empresa adquirente.
- *Fusión por aportación parcial de activos*. En este caso pueden darse dos opciones:
 - Una empresa aportaría solo una parte de su patrimonio a la fusión con la otra empresa y de ello resultará una nueva empresa.
 - La parte de patrimonio que aportaría la empresa no dará como resultado una nueva organización, sino el aumento del tamaño de la otra organización ya existente.

1.2.2.2. *Adquisiciones*

Las adquisiciones resultan de la compra de paquetes de acciones de otra empresa y tienen como finalidad su control total o parcial. Por lo general, en las adquisiciones ninguna de las dos partes pierden la personalidad jurídica, es decir, ninguna deja de existir (Mascareñas, 2005).

El error más repetitivo por parte de las empresas adquirentes deriva de pagar demasiado dinero por adquirir a la otra organización, donde no todo lo que adquirimos es positivo, sino que también nos hacemos responsables de los resultados pasados de la empresa o de sus recursos negativos. En definitiva, en la mayoría de los casos tardaremos en obtener ventajas financieras y, en algunos casos, éstas no llegarán nunca. Por ello, los inversores no suelen optar por hacerse con la totalidad de la empresa, sino que adquieren paquetes de acciones que representan diferentes porcentajes de control de la organización adquirida. De esta forma, si adquirimos más del 80% del capital social diremos que tenemos un control absoluto, si el porcentaje supone más del 50 % será mayoritario, y por último si el porcentaje es menor al 50% del capital social de la empresa adquirida estaremos ante un control minoritario (Fernández et al., 2014).

La adquisición puede hacerse de dos maneras diferentes (Guerras Martín & Navas López, 2015): La primera resulta de un acuerdo entre los propietarios principales de ambas empresas, donde ambas partes llegan a un acuerdo y firman un contrato de compraventa. La segunda opción, surge cuando el capital social de la empresa que va a ser adquirida está muy repartido y resulta complicado identificar a todos sus

propietarios, cuando se da esta situación la empresa adquiriente opta por lanzar una Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA). En el mercado existen dos tipos de OPA:

- En el primero de ellos, las condiciones de la OPA son aceptadas por el equipo de dirección de la organización, y por lo tanto decimos que se trata de una OPA pactada.
- Pero si por el contrario, existen diferentes motivos por los que la dirección no acepta las condiciones de la oferta, como por ejemplo cuando la nueva empresa pretende sustituir el equipo de dirección, nos encontramos ante una OPA hostil.

En la mayoría de las OPA, las ofertas lanzadas a la parte vendedora son por importe superior al valor actual de mercado de las acciones, buscando así convencer a los propietarios con ofertas más atractivas. No debemos olvidarnos de que esta oferta lanzada a los accionistas supone un coste adicional, que deberá mostrar rendimientos en el futuro superiores al gasto inicial que ha generado.

1.2.2.3. Alianzas

Las alianzas surgen cuando dos o más organizaciones establecen vínculos y relaciones, por los cuales comparten sus recursos y actividades para llevar a cabo una determinada estrategia. En este caso, ninguna de las partes pierde su personalidad jurídica (Ventura, 2008).

La globalización que vivimos en la actualidad, trae consigo diversas consecuencias para las empresas, algunas de ellas provocan que utilizando únicamente sus recursos y capacidades no puedan resolver los problemas que van surgiendo en su entorno más cercano, por lo que muchas optan por las alianzas con otras organizaciones. Esta opción está ganando mucho peso en la actualidad, tal que podemos afirmar que las primeras 500 potencias mundiales trabajan con una media de 70 alianzas. Esto no puede llevar a la conclusión de que seguir esta estrategia garantiza el éxito empresarial, ya que aproximadamente el cincuenta por ciento de las mismas no prospera (Mingorance & Olazabal, 2018).

Por otro lado, existen tres escenarios que pueden motivar la decisión de cooperar con otra empresa:

- Cuando la empresa necesita conseguir una cuota de mercado, puede optar por cooperar con sus proveedores para lograr de este modo reducir costes, y con sus principales competidores dentro del mercado, para lograr una mejor oferta de su producto al consumidor final.
- La co-especialización permite a cada parte de la alianza enfocarse en las actividades que según sus recursos y capacidades mejor controla. Cuando se opta por realizar esta opción, lo más normal es buscar alianzas con las diferentes partes de la cadena de valor, como pueden ser los proveedores o los distribuidores.
- Por último, hablamos del aprendizaje mutuo de los socios que trae consigo un mejor desarrollo de las competencias y una mejor gestión de los recursos de las organizaciones. Esta opción suele ser utilizada en un primer momento de entrada a un sector, donde aliarnos con alguien que ya está trabajando en ese mercado, nos ayudara a conocerlo mejor para poder trabajarlo en el futuro dentro de nuestra propia organización.

A continuación, se detallan los diferentes tipos de alianzas que pueden darse en función de diferentes factores que influyen en entorno, como el mercado, los recursos, o las expectativas (Figura 1.11).

Figura 1.11. Tipos de alianzas estratégicas.

Tipos de alianzas	Factores que influyen			
	Mercado	Recursos	Expectativas	Riesgo
Joint ventures	Cambio lento	Gestión conjunta	Entorno favorable	Reducido
Redes	Cambio rápido	Gestión separada	Entorno favorable	Elevado
Franquicias	Cambio medio	Gestión separada	Depende de la matriz	Medio

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

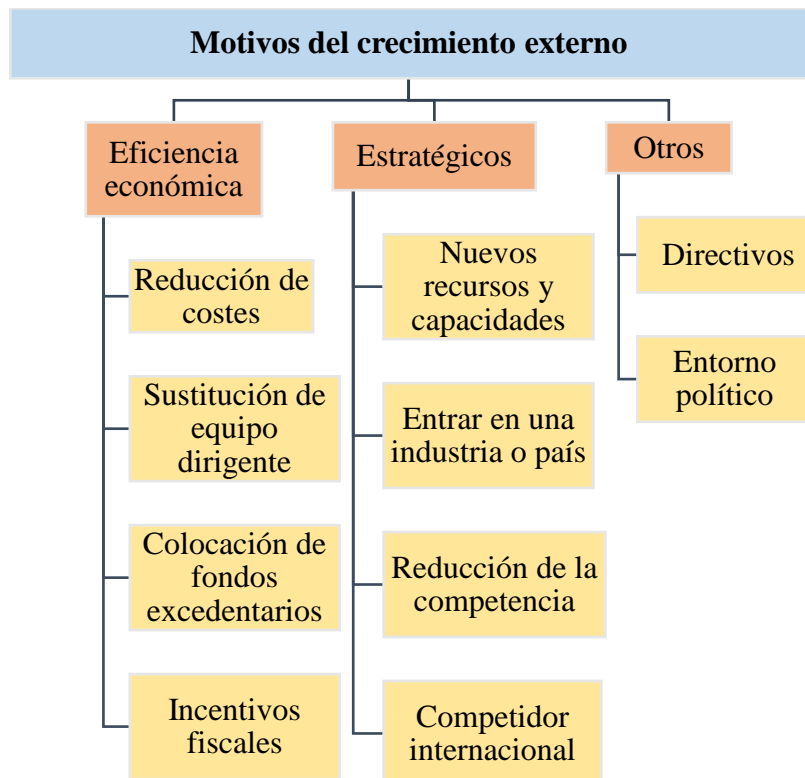
Durante las últimas décadas, el crecimiento externo no ha dejado de avanzar. Esto se debe principalmente a tres tipos de motivos (Figura 1.12): los que mejoran la eficiencia económica, y por lo tanto, crean valor; los motivos de poder de mercado, que en su caso mejoran la competitividad; y por último, otros motivos (Fernández Sánchez, 2005; Gutiérrez Aragón, 2016b).

- *Motivos de eficiencia económica*, que se agrupan, a su vez, en cuatro tipos:
 - Reducción de costes. Mediante la obtención de sinergias al unir dos entidades complementarias entre sí y generar economías de escala.
 - Sustitución del equipo dirigente. Desde el momento en que las rentas obtenidas resulten ser bastante inferiores a las esperadas, el nuevo cambio en la directiva suele traer consigo un incremento del valor de esas rentas, que en rara ocasión se da cuando no se produce ese cambio en la directiva.
 - Colocación de fondos excedentarios. Cuando las necesidades de inversión de nuestra empresa estas cubiertas, puede aparecer la opción de crecer adquiriendo otras entidades o fusionándonos con ellas.
 - Obtención de incentivos fiscales. Esto puede resultar muy atractivo para la empresa, ya que en ciertos estados puede permitirnos ahorrarnos una buena cantidad de dinero en el pago de impuestos. Además, la empresa también puede fijar su objetivo en países menos desarrollados, y por lo tanto con menores exigencias tanto políticas como económicas, que además de ahorrar en impuestos, la permitan ahorrar en materias primas o en la mano de obra.

- *Motivos estratégicos*, respecto a los que surgen cuatro ideas principales:
 - Nuevos recursos y capacidades. Buscar adquirir o asociarnos con empresas atractivas en cuanto a recursos, y que con la unión entre ambas sociedades, podamos alcanzar una buena posición competitiva en el mercado.
 - Entrar en una industria o en un país. En muchas ocasiones la adquisición de una empresa resulta la manera más fácil de llegar al mercado de un determinado país, que cuente con unas barreras de entrada ya no solo políticas o económicas, si no también sociales, que provocarían una difícil adaptación y una pérdida económica importante.
 - Reducción de la competencia en la industria. En algunas ocasiones la fusión entre dos empresas que compiten en el mismo mercado, y que por lo tanto son competidores, resulta la mejor manera para aumentar el poder de mercado y terminar con la lucha entre ambas.

- Competidor internacional de primer nivel. Con la situación mundial actual, y la globalización avanzando a pasos agigantados, resulta vital alcanzar un tamaño empresarial significativo para poder competir, ya no solo a un nivel nacional, sino a un nivel internacional. Por ello, en muchos casos aumentar el tamaño mediante el crecimiento externo resulta la manera más sencilla y rápida de aumentar nuestro tamaño empresarial.
- *Otros motivos*, relacionados con los directivos y el entorno político.
 - Cumplimiento de los objetivos propios de la dirección. En este apartado surge el conflicto entre los intereses de los accionistas y los de la dirección. Mediante el crecimiento externo, los directivos pueden cumplir más fácilmente sus intereses particulares, como la disminución del riesgo empresarial o el aumento de las rentas.
 - Tendencias mayoritarias en la industria. Se da en algunas ocasiones, cuando las situaciones de mercado empujan a las empresas a actuar de la misma manera que sus competidores en el mercado, y por lo tanto adquirir a otras.

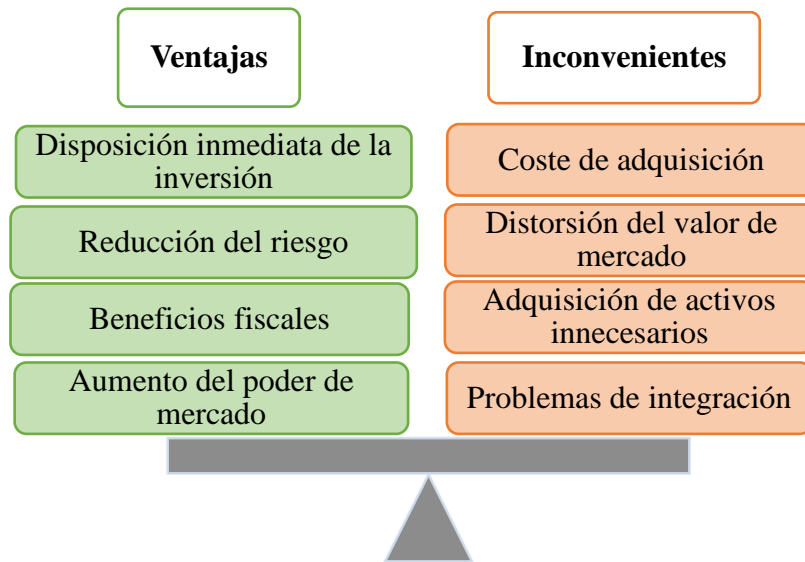
Figura 1.12. Motivos del crecimiento externo en las empresas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gutiérrez Aragón (2016b)

Finalmente, para concluir con el apartado del crecimiento externo, y al igual que con el crecimiento interno, se van a presentar sus principales ventajas y desventajas del crecimiento externo (Figura 1.13).

Figura 1.13. Ventajas e inconvenientes del crecimiento externo.



Fuente: Elaboración propia

2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS ESTACIONES INVERNALES LEONESAS “SAN ISIDRO” Y “LEITARIEGOS”

2.1. ESTACIÓN INVERNAL SAN ISIDRO

La Estación Invernal (en adelante EI) de San Isidro fue inaugurada en el año 1974. Se encuentra ubicada al norte de León, limitando con Asturias, dentro de la Cordillera Cantábrica. El dominio que ocupa la estación comienza en los 1.500 metros de altitud, llegando en su cota máxima a 2.100 metros. Su terreno pertenece a los municipios de Puebla de Lillo y Valdelugeros, Alto Porma y Alto Curueño, respectivamente. A pesar de ello, los terrenos están cedidos a la Diputación Provincial de León, que es la encargada de su gestión. La Imagen 2.1 recoge su logotipo.

Imagen 2.1. Logotipo de la EI San Isidro.



Fuente: www.nieveleon.com

Actualmente, cuenta con un total de 34,01 kilómetros esquiabiles, siendo una de las más importantes de la Cordillera Cantábrica. Estos kilómetros están repartidos de la siguiente manera: 27,41 km en pistas alpinas, 3,1 en las denominadas pistas especiales (*snowpark* y pistas de fondo), y, finalmente, 3,5 km en itinerario (San Isidro, 2017).

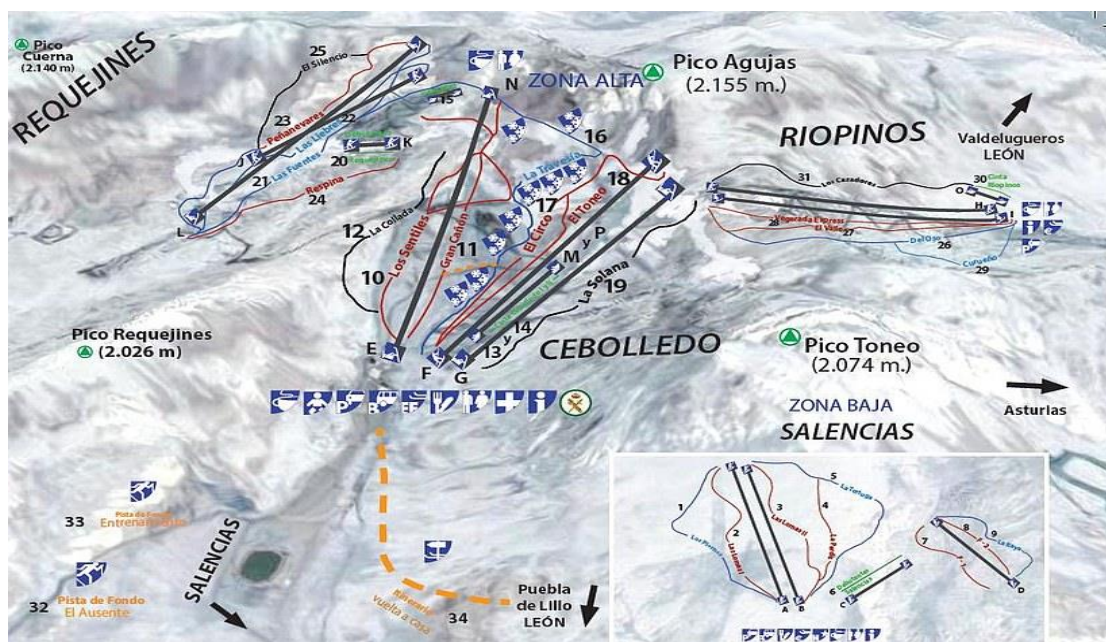
La estación está dividida en dos partes: la zona baja, o el denominado sector de Salencias, y la zona alta, que comprende los valles de Cebolledo, Requejines y Riopinos (Imagen 2.2). Ambas zonas están conectadas por un servicio de autobús gratuito y cuentan con dos amplios aparcamientos para poder acoger la masiva afluencia de público (Diputación de León, 2017a):

- La zona de *Salencias*, comprendido entre los 1.500 y 1.700 metros de altitud, cuenta con 9 pistas repartidas en 4 remontes: 5 rojas (grado elevado de

dificultad), 3 azules de menor dificultad, y una verde para principiantes, el conocido como telesquí de debutantes.

- La zona de *Cebolledo* resulta el centro principal de la estación, y en ella se ubican 9 pistas: 2 negras (mayor grado de dificultad), 4 rojas, 2 azules y 1 verde; a esto hay que sumarle el itinerario “vuelta a casa”, las pistas de fondo y el *snowpark*. La zona cuenta con 4 remontes, dos telesillas, uno cuatriplaza y otro biplaza, y dos cintas transportadoras, específicas para principiantes. El Valle de Cebolledo se sitúa entre los 1.650 metros hasta su cota máxima a unos 1.980 metros aproximadamente.
- El sector de *Requejines* cuenta con 7 pistas: 1 negra, 2 azules, 2 verdes y finalmente 2 rojas. Esta zona cuenta con 4 remontes, un telesilla, dos telesquís y una cinta transportadora. El sector de Requejines comienza a unos 1.850 metros, alcanzando la mayor cota presente en el dominio de toda la estación, 2.100 metros.
- Finalmente, el sector de *Riopinos*, cuenta con 6 pistas: 1 negra, 2 rojas, 2 azules y 1 verdes. Este sector cuenta con 3 remontes, un telesilla, un telesquí y una cinta transportadora.

Imagen 2.2. Plano de pistas de la El San Isidro.



Fuente: www.nieveleon.com

Pero no todo fue así desde los inicios en la década de los 70. A continuación, vamos a repasar las diferentes estrategias llevadas a cabo por la EI San Isidro, en cuanto a la dirección y método de desarrollo, desde sus inicios hasta la actualidad, haciendo mayor hincapié en su forma de expansión (García, 2005).

2.1.1. Estrategias respecto a la dirección del desarrollo

2.1.1.1. Primeros pasos

La idea de crear una estación de esquí en el territorio leonés cobró más fuerza cuando, a mediados de los años sesenta, unos fondos del gobierno leonés destinados a fomentar la industria de la nieve, fueron rehusados por parte de su principal destinatario, la estación de Valgrande-Pajares (Asturias). En este momento comienza a buscarse un lugar dentro del propio territorio. En un principio dos son las principales opciones, el puerto de San Isidro y el puerto de Tarna, ambas ubicaciones dentro del municipio de Puebla de Lillo. Finalmente, el proyecto de San Isidro consiguió llevarse la inversión, si bien, llegó a instalarse un remonte en el puerto de Tarna.

Merece la pena destacar que ya desde un comienzo aparecen problemas con los lindes fronterizos con el Principado de Asturias, que aún en la actualidad están presentes, y que trajeron consigo un retraso en el inicio de las obras. Esto, unido a las malas vías de comunicación entre Asturias y el puerto San Isidro, contribuyó a un gran desarrollo de la estación de Pajares, que complicó aún más la atracción de esquiadores a la nueva estación leonesa. No obstante, pronto comenzaron a acudir montañeros, por lo que se construyeron los dos primeros hoteles para atender esta demanda (García, 2005).

2.1.1.2. Década de los 70

Es en esta década cuando comienza a apreciarse claramente el crecimiento que ha tenido lugar en la estación. En el año 1972 se instala el primer telesquí en la zona baja de Salencias (Imagen 2.3), el conocido como “Salencias I”, que aún está operativo en la actualidad.

Tras ello, tiene lugar otro desarrollo de productos, cuando en el año 1973 se instalaron dos nuevos remontes en la zona baja de Salencias, “Debutantes de Salencias” y “la Raya”.

nicho de mercado que antes no alcanzaba, gente que solo quería ir de paso por la estación o estar en contacto con el deporte y la nieve, y no contaba con un equipo adecuado, ahora podría hacerlo alquilándolo en sus propias instalaciones.

Durante el año 1975, tras un acuerdo anterior con el municipio de Lillo, se continuó con la expansión de la estación hacia la zona de “Requejines”. Así, se instaló un telesquí y una zona de debutantes, con lo que San Isidro siguió viviendo un rápido crecimiento. Con estas dos nuevas inauguraciones volvemos a tocar las direcciones del crecimiento empresarial, otra vez la expansión, en este caso la penetración de mercados. Ante la creciente demanda de su público tradicional, la estación necesitaba aumentar su tamaño, por lo que buscó una nueva zona donde ofrecer su servicio tradicional a los clientes.

En el año 1976, para hacer frente a las fuertes aglomeraciones que se daban en la estación, se procedió a instalar un telesquí en la zona de Cebolledo para agilizar el movimiento de las colas, lo que en nuestro contexto empresarial supone una vez más una penetración en el mercado.

Desde 1977, debido a una época de crisis, únicamente se acondicionó la zona de pistas de Cebolledo, procediendo a la retirada de piedras, para poder abrir nuevas pistas, la primera de ellas sería “La Travesía”, actualmente una de las principales. Se podría considerar una penetración en el mercado, ya que se centraría en el servicio y el mercado tradicional.

A continuación, se presenta una tabla donde puede observarse claramente la expansión de la EI San Isidro en la década de los setenta (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Formas de expansión en la década de los 70 en la EI San Isidro.

AÑO	ACCIÓN	DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO
1972-73	Primeros telesquís (en Salencias)	Desarrollo de productos/servicios
1974	Apertura de la Escuela de Esquí con nuevo servicio de alquiler de equipos (en Salencias)	Desarrollo de mercados: nuevos grupos de clientes
1975	Expansión hacia la zona Requejines	Penetración de mercados
1976	Nuevo teleski (en Cebolledo)	Penetración de mercados
Desde 1977	Acondicionamiento de nuevas pistas (en Cebolledo)	Penetración del mercados

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.3. Década de los 80

Durante esta década, la estación vivirá sus años más dorados, viendo aumentar no sólo la demanda por parte de los esquiadores, sino también su capacidad para absorber esa demanda creciente. En esta etapa, San Isidro alcanzará su oferta actual en cuanto al territorio ofrecido para la práctica del esquí.

En el año 1980, la directiva optó por expandirse hacia una nueva zona geográfica contigua, la zona de Riopinos, suponiendo, por tanto, una nueva penetración de mercados, ya que se continúa en el mercado tradicional ofreciendo el mismo servicio, pero buscando aumentar la oferta, ganar cuota de mercado, ofrecer mejor calidad en las instalaciones, atraer a nuevos clientes, etc... Así, San Isidro seguiría mostrando una imagen de empresa fuerte, que crecía, lo cual resultaba sinónimo de vitalidad empresarial. Además, esta penetración de mercados permitiría solucionar algunos problemas presentes en aquel momento, como las largas colas que provocaban enormes esperas para poder acceder a las pistas. Con ello, la estación alcanzó el dominio esquiabile que ofrece actualmente (Estación Invernal San Isidro, 2017a).

Durante el año 1981, se trabajó en las pistas de las zonas de Requejines y Riopinos, con la idea de poder crear nuevas pistas, ampliando así estas zonas. De nuevo, estamos ante estrategias de penetración en el mercado, buscando un crecimiento del negocio básico y seguir ganando cuota de mercado. En estos años, desde la Dirección se seguía con la idea firme de hacer de San Isidro una estación a la altura de las del Pirineo, y esto pasaba por continuar aumentando el territorio de actividad.

Durante el año 1983, se procedió a alargar el telesquí de Requejines, una estrategia de desarrollo de producto/servicio a fin de mejorar las prestaciones de este servicio para los clientes actuales. Estos años resultaron dorados para San Isidro, su crecimiento fue continuo, la mejora de sus instalaciones fue palpable y el crecimiento del número de esquiadores se disparó cada año.

Durante el año 1984, tienen lugar dos acontecimientos: en primer lugar, la ampliación del parking de Cebolledo, buscando así solucionar un problema que ya venía amenazando desde años atrás. En segundo lugar, la instalación del prime telesilla biplaza en la zona de Cebolledo, el conocido como telesilla "Onofre Quintanilla", desbancando a su principal competidora, la estación de Pajares, y convirtiéndose en la estación más importante de la Cordillera Cantábrica (García, 2005). Ambas estrategias

suponen desarrollo de productos/servicios mediante la mejora de la calidad de las instalaciones.

En 1985, se procedió a la instalación de un nuevo telesilla biplaza en la zona de Riopinos, para continuar de este modo solventando los problemas de una demanda insatisfecha. Esta inversión provoca definitivamente un gran salto para la estación de esquí en cuanto a su oferta de remontes, instalaciones, servicios y capacidad para transportar a sus usuarios, representando una penetración de mercados.

El final de esta década, tras varios años de gran prosperidad y expansión, en 1988 tuvo lugar el invierno más cálido de la historia, lo que provocó que la estación prácticamente no pudiera abrir al público sus pistas en toda la campaña invernal, lo que trajo consigo graves consecuencias. Por el contrario, en 1989, una temporada que registró nevadas históricas, la estación permaneció en funcionamiento hasta el primer fin de semana de junio. Con estos acontecimientos se pondría el punto y final de la década de los ochenta.

A continuación, se resumen las principales estrategias de expansión realizadas en la década de los ochenta (Tabla 2.2).

Tabla 2.2. Formas de expansión en la década de los 80 en la EI San Isidro.

AÑO	ACCIÓN	DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO
1980	Nuevo telesilla (en Riopinos)	Penetración de mercados
1981	Acondicionamiento de nuevas pistas (en Requejines y Riopinos)	Penetración de mercados
1983	Ampliación del telesquí de Requejines	Desarrollo de productos/servicios
1984	Ampliación del parking de Cebolledo	Desarrollo de productos/servicios
1984	Primer telesilla biplaza (en Cebolledo)	Desarrollo de productos/servicios
1985	Nuevo telesilla biplaza (en Riopinos)	Penetración de mercados

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.4. Década de los 90

El final de los años ochenta, con copiosas nevadas, hacía presagiar una nueva década dulce para la estación. A pesar de ello, los dirigentes de la estación no fueron capaces de solucionar diferentes problemas, siendo el principal de ellos hacer frente a la gran masa de público que acudía a las instalaciones y que superaba la oferta que podían abastecer sus medios mecánicos. Así, la estación comenzó a mostrar ciertas debilidades, que no hicieron más que aumentar durante la década de los noventa.

Los años 1990, 1991 y 1992 dejaron buenos registros de precipitaciones y de cantidad de días con las instalaciones en funcionamiento. A todo esto se puede añadir que el número de *forfaits* vendidos seguía aumentando cada temporada. Durante estos años podemos destacar las inversiones que se llevaron a cabo en diferentes zonas para la apertura de nuevas pistas, operaciones que se engloban dentro de una estrategia de penetración en el mercado y que buscaban solucionar los problemas de aglomeraciones de público, aumentando la oferta y la calidad de las pistas y seguir atrayendo esquiadores.

Tras estos años comenzó una época más oscura para la estación, viendo como disminuía la inversión en sus instalaciones, los remotes iban envejeciendo, la nieve comenzaba a escasear gravemente y los problemas con los usuarios continuaban aumentando. Cabe destacar la nueva apuesta de los directivos de San Isidro a mediados de la década, realizando dos nuevas inversiones que permitirán una remodelación de dos de sus principales remotes en un intento desesperado por dar solución a los problemas:

- La primera tendrá lugar en el telesilla de Cebolledo, el cuál resultara sustituido por uno nuevo y desembragable, el primero y único con el que cuenta la instalación, que permitiría poder transportar a los esquiadores principiantes a la zona alta de la estación sin problemas.
- La segunda consiste en la sustitución del telesilla biplaza de Requejines por uno cuatriplaza y permitiría transportar a un mayor número de pasajeros en un menor tiempo, lo que podría solucionar las aglomeraciones y el tiempo de espera en las colas.

Estas dos nuevas expansiones suponen estrategias de desarrollo de productos/servicios, ya que pretendían mejorar el servicio prestado por los telesillas en el mercado tradicional, tratando de subsanar necesidades insatisfechas de los clientes, mostrar una renovación frente a sus competidores y a intentar seguir ofreciendo una imagen de estación fuerte y líder en la cordillera.

A finales de la década de los noventa, tendrá lugar la instalación de cañones de nieve artificial en la zona de Cebolledo, que resultaron ser los primeros instalados en una estación de la Cordillera Cantábrica, que permitían innivar una superficie cercana a un kilómetro. Esta innovación supone un nuevo desarrollo de productos/servicios, que

aseguraría contar con nieve en épocas en las que las condiciones meteorológicas no acompañaran, permitiendo así asegurar la nieve en la estación.

Para finalizar, se presenta la tabla con las estrategias de expansión abordadas por San Isidro durante esta década (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Formas de expansión en los años 90 en la EI San Isidro.

AÑO	ACCIÓN	DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO
Hasta 1992	Acondicionamiento de nuevas pistas	Penetración de mercados
1995	Primer telesilla desembagable (en Cebolledo)	Desarrollo de productos/servicios
1996	Primer telesilla cuatriplaza (en Requejines)	Desarrollo de productos/servicios
1999	Primeros cañones de nieve artificial (en Cebolledo)	Desarrollo de productos/servicios

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.5. Comienzo del siglo XXI hasta la actualidad

En esta nueva época ya no se las grandes inversiones vividas en los años anteriores, si bien, hay que decir que el número de esquiadores de San Isidro no ha parado de crecer hasta la llegada de la crisis económica y la apertura de la estación vecina Fuentes de Invierno en el territorio asturiano en el año 2007 (El Comercio Digital, 2007).

Durante los últimos 18 años, destacan algunos proyectos de mejora y acondicionamiento de las pistas existentes, así como la apertura de algunas nuevas (Diario de León, 2017). Por tanto, serían estrategias de penetración de mercados.

En 2006, cabe señalar la instalación de tres cintas transportadoras, dos en la zona baja de Cebolledo y otra en la zona alta (Diario de León, 2006). Con esta nueva instalación nos encontramos ante un desarrollo de los servicios ofrecidos por la estación. Además, la instalación de las dos cintas en la zona baja, paralelas y de la misma longitud entre sí, permitió acondicionar dos áreas para debutantes en Cebolledo en el año 2007 (Moreno, 2014).

Desde la temporada 2008/09 San Isidro cuenta con un *Snowpark* con acceso tanto para snowboarders como para esquiadores.

Durante la época más próspera de la economía española se trató de transformar la estación, llegando a presentar un proyecto en el que se crearían en torno a 400 nuevas plazas hoteleras, nuevos edificios prácticamente a pie de las pistas. También hay que

señalar que el proyecto pasaba por la eliminación de algunas de sus pistas en la zona baja denominada como Salencias, más en concreto la zona de debutantes, y el telesquí de la Raya, para crear en este territorio un campo de golf y un polideportivo, pretendiendo ofertar deportes alternativos al esquí (García, 2005). Este proyecto de diversificación fue arrastrado por la crisis económica que azotó el país.

En esta última etapa también se planteó la unión de las estaciones San Isidro y Fuentes de Invierno, pero fracasó a causa del tendido eléctrico, por el cual se reclama al Principado Asturiano una cantidad superior a los 4,5 millones de euros, a lo cual el Principado se niega. Las dos estaciones distan únicamente en 1,8 kilómetros de longitud y solo sería necesaria la instalación de un remonte para poder unirlos (Tabla 2.4) (Moreno, 2018).

Imagen 2.4. Conexión San Isidro-Fuentes de Invierno.



Fuente: Moreno (2018)

Para concluir, se muestra la tabla con las nuevas expansiones abordadas durante el siglo XXI (Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Formas de expansión en el siglo XXI en la El San Isidro.

AÑO	ACCIÓN	DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO
2000-18	Acondicionamiento de nuevas pistas	Penetración de mercados
2006	Primeras cintas transportadoras	Desarrollo de productos/servicios
2006	Apertura de dos áreas para debutantes (en Cebolledo)	Desarrollo de mercados: nuevos grupos de clientes
2009	Apertura del <i>snowpark</i>	Desarrollo de mercados: nuevos grupos de clientes

Fuente: Elaboración propia

Desde mediados de la década de los setenta hasta finales de los años ochenta, San Isidro conoció su mejor época en cuanto al crecimiento empresarial y al empleo generado en la zona, llegando a alcanzar su plantilla la centena de empleados directos, a lo que hay que sumar todos los puestos indirectos. Tras esto, los tiempos fueron cambiando y San Isidro pasó una época más oscura, con menores desembolsos en sus instalaciones. En la actualidad, a pesar de las dificultades, San Isidro resulta el principal motor económico de los valles de Puebla de Lillo y Lugueros durante los meses de la temporada de esquí, así como el principal factor del asentamiento de la población rural en estas zonas.

2.1.2. Estrategias respecto al método de desarrollo

En cuanto a las estrategias centradas en el método de desarrollo, el crecimiento interno es único que se ha llevado a cabo en San Isidro. Así, los encargados de la gestión de la estación han apostado por aumentar su tamaño, mediante la inversión de recursos en el seno de la misma. La elección de esta estrategia se justifica en que, además de suponer un menor riesgo, también supone unos costes menores para la entidad que el crecimiento externo. Por otro lado, con este método de crecimiento no se cambia la actividad tradicional de la empresa, por lo que podemos aprovecharnos de las capacidades que hemos conseguido anteriormente y también de recursos excedentarios (Martín Rojo, 2014).

El crecimiento interno se ha desarrollado en la estación desde sus inicios, y se ha asentado sobre tres factores de inversión: las instalaciones, el capital humano y la maquinaria.

- En primer lugar, se encuentra la inversión en las instalaciones, que resulta evidente a medida que vamos repasando la historia de San Isidro, desde su inauguración, donde se optó por una estrategia de seguimiento al líder de

mercado, que durante un tiempo fue Pajares, su paso a convertirse en el líder del mercado de la Cordillera Cantábrica, y su situación actual. En todo este tiempo, la reinversión en el mantenimiento y la mejora de sus telesillas, telesquís y pistas ha resultado evidente. La inversión en este aspecto la ha permitido también multiplicar su tamaño inicial.

- En cuanto a la maquinaria, el desarrollo de las instalaciones de la estación y su aumento de tamaño generan la necesidad de contar con una maquinaria adecuada (máquinas pisa-pistas, motos de nieve o cañones), para poder ofrecer el servicio al cliente de la mejor manera posible
- Por último, en el capital humano repercute de manera directa la mejora y aumento del número de instalaciones y la mejora en la maquinaria, ya que todo ello genera la necesidad de contar con un capital humano formado. Así, en cuanto al número de empleados se puede decir que su aumento fue continuo hasta los años noventa, donde se alcanzó el centenar de empleados, si bien, en la actualidad se sitúa en unos 60 empleados (Puente, 2018b).

Por tanto, se puede afirmar que el desarrollo interno ha estado presente en toda la trayectoria de la estación, resultando su mejor puesta en práctica desde 1974-1995. Esta estrategia permitió a San Isidro convertirse no solo en una estación de referencia, sino también en un motor de desarrollo turístico y de empleo en el entorno local.

Aunque la estación no ha llevado a cabo la variante de crecimiento externo, hay que mencionar un acontecimiento que tuvo lugar en el año 2007, en virtud del cual la idea de llevar a cabo una fusión aparece en la mesa de negociaciones de los directivos de las estaciones de San Isidro y “Fuentes de Invierno”, esta última situada en terreno asturiano y separada por apenas 1,5 kilómetros de la primera. Desde esta fecha, año tras año, aparecen en los principales diarios noticias sobre la posible unión entre ambas estaciones (Liedo, 2017).

En este desarrollo externo se establecerían relaciones que permitieran compartir los recursos y capacidades del conjunto de los espacios blancos, y el fin último sería el aumento del tamaño mediante la unión de la capacidad productiva; a bote pronto, unir San Isidro y Fuentes de Invierno reportaría una estación de 40 kilómetros esquiables, que sin duda sería la principal referente de la Cordillera. Los principales beneficios que reportaría esta unión para ambas partes serían (Liedo, 2017):

- En primer lugar, hay que señalar que la alianza entre dos competidores enfrentados a diario por su cercanía, como son San Isidro y Fuentes de Invierno, provocaría inmediatamente un aumento significativo de tamaño, que repercutiría en una mejora de la oferta y por lo tanto en una buena oportunidad para ganar cuota de mercado.
- En segundo lugar, aparece el concepto de co-especialización, por la que cada espacio seguiría gestionando sus instalaciones, pero la suma global obtenida sería bastante superior a la individual.
- Por último, es necesario mencionar el aprendizaje mutuo que se produciría, además de realizar un mejor aprovechamiento de los recursos. Fuentes de invierno es aún una estación de muy corto trayecto, por lo que mediante esta alianza podría situarse en mejor posición dentro del mercado.

A pesar de estar presente en el debate año tras año, la falta de entendimiento entre los directivos de ambas estaciones y la barrera provincial provocan que no se llegue a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, por lo que esta fusión aparece únicamente en el horizonte.

2.2. ESTACIÓN INVERNAL LEITARIEGOS-VALLE DE LACIANA

La estación invernal de Leitariegos-Valle de Laciana fue inaugurada en 1985 y también está gestionada por la Diputación de León. Se encuentra en el municipio leonés de Villablino, más en concreto en la comarca de Laciana, que está reconocida como Reserva de la Biosfera por la Unesco. Leitariegos se encuentra situada al noroeste de la provincia de León, nuevamente en el linde entre León y Asturias. La Imagen 2.5 recoge su logotipo.

Imagen 2.5. Logotipo de la El Leitariegos-Valle de Laciana.



Fuente: <http://www.nieveleon.com/>

Sus pistas se sitúan sobre la base del Cueto de Arbás, que es el primer 2.000 de la Cordillera Cantábrica por la zona oeste. Además, en las zonas cercanas a la estación se localizan multitud de rutas que dan alternativas a los amantes de la montaña, con lo que se completa un entorno muy atractivo, no sólo para los esquiadores, sino también para senderistas o montañeros (Diputación de León, 2017a).

En cuanto al tamaño, Leitariegos es una de las estaciones más pequeñas de España y de la Cordillera Cantábrica. A pesar de esto, resulta especialmente atractiva para el esquí familiar y de un nivel principiante. Leitariegos cuenta con un dominio esquiable de 8,3 kilómetros, resultando 7,75 de ellos dedicados al esquí alpino y el resto se reparten entre el esquí de fondo y un *snowpark*. En cuanto a la cota la estación, se sitúa sobre una altitud de 1.500 metros de altitud en su zona baja hasta los 1.800 metros de altitud en su punto más elevado.

La estación cuenta con dos zonas, una a mayor altitud y otra a menor. En la zona más baja podemos encontrar un total de 8 pistas, y su zona alta cuenta con 5, que suman un total de 13 pistas, repartidas en 6 rojas, 4 azules y 2 verdes para la iniciación de los más principiantes, y la zona del *snowpark*. Leitariegos no cuenta en su terreno con pistas negras (Infonieve, 2017) (Imagen 2.6).

En cuanto a la mecánica con la que cuenta Leitariegos, se encuentran 8 remontes, repartidos en 2 telesquíes, 1 telebaby, 3 telesillas, dos de ellas triplazas y una biplaza, y 2 cintas transportadoras. Además, ofrece algunos servicios a pie de pista, como por ejemplo, las cafeterías, las escuelas de esquí o la tienda para el alquiler del material.

Imagen 2.6. Plano de pistas de la EI Leitariegos-Valle de Laciana.



Fuente: <http://www.leitariegos.net/>

Para concluir con esta introducción se puede añadir que la progresividad en la dificultad de sus pistas la hacen ideal para la iniciación en el esquí y el snowboard y su progresiva mejora. Por otro lado, Leitariegos cuenta con 68 cañones que producen nieve artificial y que llegan a innivar una superficie cercana a los 3,5 kilómetros, lo que supone prácticamente la mitad de todo su dominio, cubriendo un desnivel cercano a los 250 metros. Además, las escuelas también ofrecen clases y rutas con raquetas de nieve, lo que ofrece una alternativa más al esquí.

A continuación, voy a pasar a realizar un estudio más completo de su dirección y método de desarrollo, desde los primeros pasos hasta llegar a la imagen actual que ofrece (Feo Parrondo, 2006).

2.2.1. Estrategias respecto a la dirección del desarrollo

2.2.1.1. Primeros pasos

Durante los años 70 se instaló el primer remonte, un telesquí situado en “La Laguna”. La idea fue llevada a cabo por un club de la zona, la Sociedad Deportiva “Peñarrubia”, fundada en Villablino por aficionados a la nieve y la montaña. Hay que destacar que durante este período el remonte únicamente funcionaba los fines de semana, empleando a dos personas (Feo Parrondo, 2006). La Tabla 2.5 muestra la expansión abordada durante esta etapa.

Tabla 2.5. Formas de expansión hasta mediados de los 80 en la EI Leitariegos-Valle de Laciana.

AÑO	ACCIÓN	DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO
1977	Primeros telesquís	Desarrollo de productos/servicios

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.2. Periodo 1985 – 2000

Es durante el ecuador de los años ochenta cuando el nuevo equipo de dirigentes decide comenzar a explotar Leitariegos de manera oficial, es decir, empezaría a funcionar de manera continuada y comenzarían a verse las primeras inversiones centradas en el crecimiento de la estación. La primera fue la apertura de la denominada “Zona Alta” para atender mejor a sus clientes actuales, suponiendo, por tanto, una penetración de mercados. Tras ello, comenzaría a llegar a más segmentos de mercado que antes no alcanzaba, tales como el público infantil (La Escuela, 2018). A este respecto, a finales de los ochenta instaló el primer telebaby, que es como un telesquí pero para niños, y,

por tanto, más lento y bajito. También abrió su primer telesilla. Estas inversiones suponen una estrategia de desarrollo de mercados en el primer caso, y una de desarrollo de productos/servicios en el segundo.

Durante los años noventa, se procedió a la instalación de nuevos telesquís, buscando descongestionar la demanda en sus 3 kilómetros esquiabiles. Se trataría, por tanto, de una penetración de mercados, al igual que las acciones llevadas a cabo para acondicionar y mejorar sus pistas principales, buscando aumentar la oferta de sus servicios habituales a los clientes actuales. Así, en el año 1998, se llegó a un acuerdo entre León y el Principado de Asturias para dar alternativas al sector minero, que era el principal creador de empleo en la zona, pero que ya comenzaba a sumergirse en una profunda crisis de la que nunca más salió. Se acordó aportar 300 millones de pesetas para remodelar la estación y contribuir a su expansión, tal que en 1998 Leitariegos contaba con un telesilla y tres telesquís, con lo que se daba acceso a sus 3,7 kilómetros esquiabiles, repartidos en 7 pistas, de las cuales tres eran para esquiadores principiantes (Feo Parrondo, 2006).

Con estas expansiones se cerraba el siglo XX en Leitariegos. La Tabla 2.6 muestra un resumen de las principales estrategias de crecimiento llevadas a cabo en esta etapa.

Tabla 2.6. Formas de expansión durante 1985-2000 en la El Leitariegos-Valle de Laciana.

AÑO	ACCIÓN	DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO
1985	Expansión hacia la “Zona Alta”	Penetración de mercados
1988	Primer telebaby	Desarrollo de mercados: nuevos grupos de clientes
1989	Primer telesilla	Desarrollo de productos/servicios
1995	Acondicionamiento de nuevas pistas	Penetración de mercados
1998	Nuevos telesquís	Penetración de mercados

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.3. Comienzo del siglo XXI hasta la actualidad

Durante los primeros años del nuevo siglo comenzaron a hacerse realidad algunos proyectos, lo que permitió a Leitariegos alcanzar el dominio que actualmente ofrece.

Merece la pena mencionar el año 2004, ya que marcó un antes y un después en la Estación de Laciana, pues sus dirigentes dieron un paso adelante y decidieron llevar a cabo una inversión de 2,5 millones de euros en sus instalaciones. Esta cantidad fue

destinada a la instalación de dos nuevas telesillas triplaza, “La Braña” y “La Gobia”. Su instalación provocó cambios en sus pistas y un desplazamiento del telesquí de “La Mora”, que pasó de situarse a una cuota de 1.500 metros a ser instalado a una altura de 1.700 (Niño, 2016). Además, el telebaby “El Güecho” también se alargó. Con estos nuevos cambios se alcanzaron prácticamente los 7 kilómetros esquiables, por lo que durante la temporada 2004/2005 se había conseguido duplicar la oferta del dominio esquiable. En mi opinión, supondrían estrategias de desarrollo de productos/servicios.

Durante los siguientes años hay que destacar la mejora en la oferta de las plazas de aparcamiento, es decir, una mejora del parking; la instalación de 68 cañones de nieve artificial, los cuales permiten garantizar prácticamente la mitad de su dominio; la instalación de una cinta transportadora de pasajeros, y por último, se procedió a abrir algunas nuevas pistas, lo que le permitió alcanzar finalmente los kilómetros esquiables que ofrece en la actualidad (Gallardo, 2004; Foro Leitariegos, 2007). Esto último supone una penetración en el mercado, mientras que en los tres casos restantes estaríamos ante un desarrollo de productos/servicios.

En 2010, la Diputación de León realizó una inversión de 12.000 euros para la creación, diseño e implantación del Parque de Nieve o *snowpark*, que había sido una de las mayores demandas de los usuarios de la estación durante los últimos años, ya que más del 35% de los esquiadores de Leitariegos practican el snowboard. Posteriormente, la principal mejora para Leitariegos fue la instalación del sistema denominado ‘*skypass*’, un sistema de ventas de forfaits a través de tarjetas y tornos para los accesos.

En la temporada 2012/13 nace la Escuela Oficial Leitariegos, escuela oficial de esquí y snowboard, con el propósito de ofrecer a los practicantes de los deportes de invierno de Leitariegos un mejor servicio y una enseñanza personalizada y de calidad desde un punto de vista profesional, seguro, moderno y divertido.

Seguidamente, se presenta una tabla con las estrategias de expansión abordadas durante este periodo (Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Formas de expansión durante el siglo XXI en la EI Leitariegos-Valle de Laciana.

AÑO	ACCIÓN	DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO
2004	Primeros telesillas triplaza	Desarrollo de productos/servicios
2004	Mejora del primer telesquí	Desarrollo de productos/servicios
2004	Ampliación del telebaby	Desarrollo de productos/servicios
2006	Mejora del parking	Desarrollo de productos/servicios
2007	Primeros cañones de nieve artificial	Desarrollo de productos/servicios
1995	Acondicionamiento de nuevas pistas	Penetración de mercados
1998	Primera cinta transportadora	Desarrollo de productos/servicios
2010	Apertura del <i>snowpark</i>	Desarrollo de mercados: nuevos grupos de clientes
2011	Instalación del sistema “ <i>skypass</i> ”	Desarrollo de productos/servicios
2013	Apertura de la Escuela de Esquí	Desarrollo de mercados: nuevos grupos de clientes

Fuente: Elaboración propia

El pasado verano se aprobó la inversión de 7,7 millones de euros para proceder a la modernización y ampliación de las instalaciones de la estación (Imagen 2.7). La propuesta contempla lo siguiente: la sustitución del telesilla de “La Laguna”, lo que supondrá un coste de 4,3 millones de euros; la adecuación de pistas y la mejora de la instalación de los cañones de nieve artificial, suponiendo esto un coste de 1,4 millones de euros; y, por último, se mejorará el lago que surte a estos cañones, se sustituirá el telesquí de “La Mora” y se desplazará el telesquí de “La Ferradura”.

Imagen 2.7. Propuesta de mejora en la EI Leitariegos-Valle de Laciana.



Fuente: <http://www.leitariegosexiste.com/>

Estas obras completarán el montante total de la inversión prevista, que espera poder estrenar algunas de estas innovaciones durante la temporada 2019-2020 (Diario de León, 2018). Con estos cambios, está prevista una ampliación cercana a los 3 kilómetros, lo que permitiría a la estación alcanzar los 12 kilómetros de dominio. Además, parece que la vertiente asturiana, más en concreto el municipio de Cangas de Narcea, también estaría a favor del crecimiento de la Leitariegos y dispuesta a aportar fondos (López, 2018).

2.2.2. Estrategias respecto al método de desarrollo

Durante toda su historia, la estrategia seguida por la EI de Leitariegos-Valle de Laciana en cuanto al método de desarrollo ha sido la de crecimiento interno, dirigiendo su inversión hacía la propia empresa. Este crecimiento se ha producido por la mejora en sus instalaciones y en su mano de obra básicamente, aunque las inversiones en la mejora de la maquinaria también han jugado un papel muy importante. La forma de afrontar el crecimiento interno, por tanto, resulta muy similar a la adoptada por San Isidro, logrando alcanzar así los prácticamente 8 kilómetros esquiabiles con los que cuenta en la actualidad.

3. ESTUDIO COMPARATIVO DEL DESARROLLO: SAN ISIDRO VERSUS LEITARIEGOS-VALLE DE LACIANA

Antes de presentar el estudio comparativo del desarrollo como tal, conviene recordar que en el momento en que Leitariegos comienza a desarrollar su actividad, San Isidro ya llevaba operativa prácticamente una década y ya habían acontecido sus estrategias de desarrollo más importantes. Por tanto, en términos competitivos, San Isidro ha seguido una estrategia de líder en el mercado y Leitariegos una estrategia de seguidor, buscando atraer la demanda no satisfecha por su competidor, así como bolsas de clientes a las que San Isidro no ha llegado.

En cuanto a la comparación de su situación económico-financiera, teniendo en cuenta que, debido a su carácter público, frente a los beneficios económicos priman la creación riqueza social en las zonas que las rodean -que en su mayoría sufren un nivel elevado de despoblación y envejecimiento-, ambas estaciones están generando pérdidas, que, según los últimos datos públicamente disponibles, por término medio en las tres últimas temporadas ascienden a aproximadamente 3 millones de euros en San Isidro y a 1,5 en Leitariegos (Puente, 2018a). La Imagen 3.1 compara los Balances de Explotación de las dos estaciones desde la temporada 2015-16 hasta la 2017-18.

Imagen 3.1. Balances de Explotación de San Isidro y Leitariegos (2015-18)



Fuente: Puente (2018a)

3.1. NIVEL DE DESARROLLO ALCANZADO

La información presentada respecto al nivel de desarrollo alcanzado por las dos estaciones invernales leonesas hasta el momento actual procede de dos fuentes públicamente disponibles sustentadas en páginas web (Estación Invernal San Isidro, 2017a,b; Estación Invernal Leitariegos, 2017).

3.1.1. Tamaño

Las dos estaciones leonesas, en conjunto, superan los 40 kilómetros de oferta de dominio esquiable (La Nueva Crónica de León, 2018). No obstante, en cuanto a su tamaño, existe una diferencia bastante notoria entre ellas:

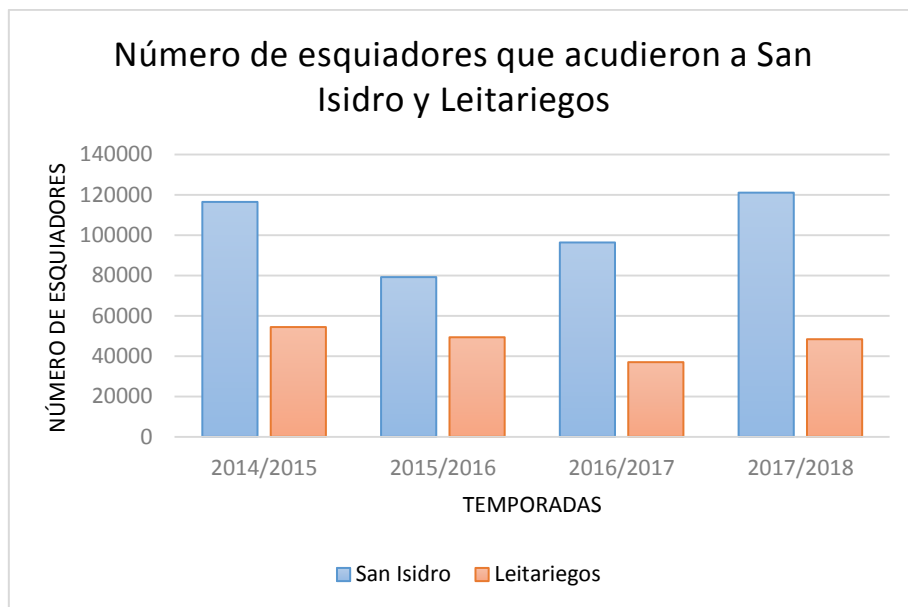
- Durante la temporada 2017/2018, San Isidro contabilizó en su *plantilla* 68 trabajadores, mientras que Leitariegos contó con 43.
- Mientras San Isidro ofrece un total de 34 *kilómetros de dominio esquiable*, situándose a la cabeza de las estaciones de la Cordillera Cantábrica, Leitariegos es, por el contrario, una de las estaciones más pequeñas de España y, por tanto, del norte peninsular, ofreciendo sólo 8 kilómetros de dominio.
- Respecto a la *cantidad de remontes*, San Isidro cuenta con 15 remontes que dan acceso a sus cuatro valles esquiables y a un total de 31 pistas. En contraposición, la estación del Valle de Laciana cuenta con 7 remontes que dan acceso a un total de 14 pistas.
- Las instalaciones de San Isidro permiten transportar una cantidad máxima de 15.800 *viajeros por hora*, mientras que los remontes con los que cuenta Leitariegos transportan al 100% de su capacidad, 6.540 viajeros por hora.
- Por otro lado, a pesar de la diferencia de tamaño, si comparamos el *número de cañones de producción de nieve artificial*, mientras que San Isidro cuenta con 54 cañones que le permiten innivar una superficie cercana a 1,5 kilómetros, Leitariegos cuenta con 68 cañones que innivan prácticamente la mitad de su dominio esquiable 3,5 kilómetros.

Para concluir este apartado podemos decir que los cuatro valles donde se encuentra San Isidro le han permitido alcanzar un tamaño importante en el norte de la Península, situándose en cabeza junto con Valgrande-Pajares, mientras que, por el contrario, Leitariegos es de las más pequeñas.

3.1.2. Afluencia de público

En este apartado se compara el número total de usuarios que pasó por ambas estaciones durante cada temporada en las últimas cuatro con datos disponibles (Gráfico 3.1). Hay que señalar que la campaña 2016/2017 se considera una de las peores en cuanto a la precipitación de nieve, lo que repercutió de manera directa en la cantidad total de esquiadores que pasaron por las dos estaciones, registrándose 37.000 usuarios en Leitariegos y 96.000 en San Isidro. Hay que matizar que el mayor tamaño de San Isidro le permite acoger más clientes, duplicando prácticamente en todas las temporadas a Leitariegos en cuanto al número total de usuarios (Noticias y Actualidad de Leitariegos, 2017).

Gráfico 3.1. Número de esquiadores en las EI San Isidro y Leitariegos (2014-2018)



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de *La Opinión de Zamora* (2015)

En el gráfico anterior se puede apreciar que, pese a que la campaña 2016/2017 fue una de las peores en precipitación en forma de nieve y, por tanto, la peor en número de esquiadores para Leitariegos, San Isidro registró su peor dato durante la temporada 2015/2016, registrando un total de unos 79.000 usuarios que le reportaron unos de los peores registros de los últimos años (Cadena Ser León, 2017).

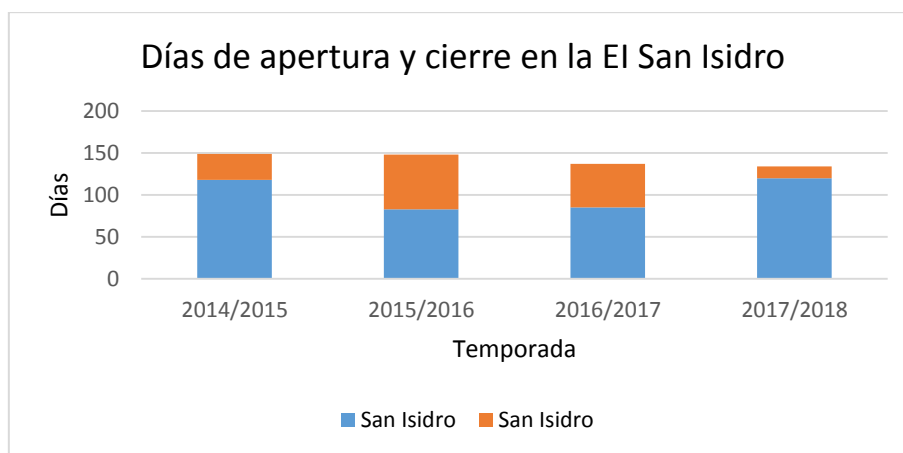
Durante la última campaña, la cosa fue muy diferente registrando ambas estaciones una buena cantidad de clientes, visitando San Isidro 121.033 usuarios en toda la temporada, mientras que por Leitariegos pasaron un total de 48.382 usuarios, lo que supone una

cantidad total de casi 170.000 usuarios entre las dos estaciones. Esta cifra permitió a San Isidro lograr su mejor registro de las últimas 5 campañas (Diario de Valderrueda, 2018). Finalmente, señalar que durante la temporada 2008/2009 ambas estaciones acogieron un total de 350.000 esquiadores, resultando el mejor registro del siglo, pasando por San Isidro 270.000 esquiadores y quedándose a las puertas de su mejor registro histórico, mientras que Leitariegos registró un total de 80.000 esquiadores y logro su mejor registro desde su apertura (Diario de León, 2009).

3.1.3. Número de días activa durante la temporada

En este apartado se realiza una comparativa entre el total de días fijados para la temporada de ambas estaciones, y partiendo de ese número de días, se analiza cuántos permanecen abiertas al público cada una de ellas. Para ello, se presentan los registros mediante gráfico, comparando las últimas cuatro temporadas. En primer lugar, tal como muestra el Gráfico 3.2, San Isidro contó en las temporadas 2015/2016 y 2016/2017 con 148 y 137 días respectivamente, de los cuales las condiciones adversas sólo permitieron que el complejo abriera al público durante 83 días en la 2015/2016 y 85 días en la 2016/2017. En contraposición, tenemos las temporadas 2014/2015 y 2017/2018, con 149 y 134 días respectivamente, donde la estación consiguió abrir durante 118 días en la 2014/2015 y 120 días durante la última temporada, dato que confirma que resultó el mejor de los últimos 5 años (Moreno, 2016).

Gráfico 3.2. Días de apertura y cierre en la EI San Isidro (2014-18)

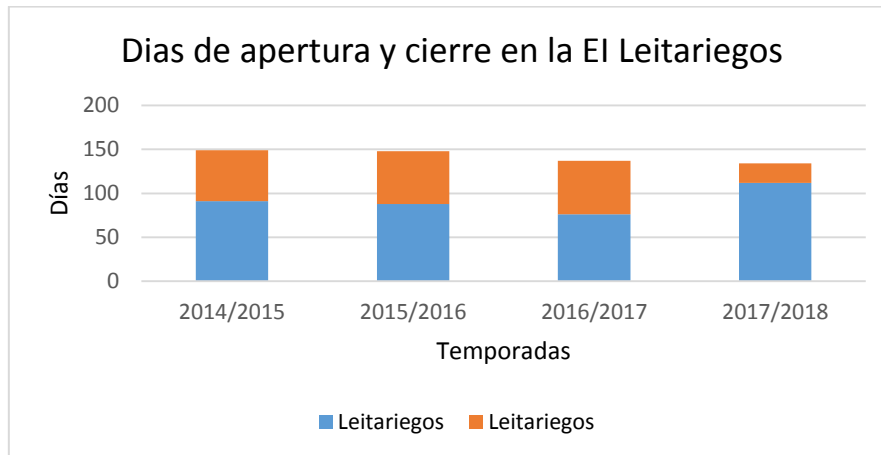


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de El Diario de León (2018)

Por otro lado, la estación de Leitariegos contó en las temporadas con el mismo número de días. La cercanía relativa de ambas estaciones reporta datos bastante similares

(Gráfico 3.3): las temporadas 2015/2016 y 2016/2017 resultan las peor paradas, con unos registros de 88 y 76 días abiertas al público, mientras que las temporadas 2014/2015 y 2017/2018 aglutinan unos mejores registros, con un total de 91 y 112 días de funcionamiento de las instalaciones (Solonieve, 2015).

Gráfico 3.3. Días de apertura y cierre en la El Leitariegos (2014-18)



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de El Diario de León (2018)

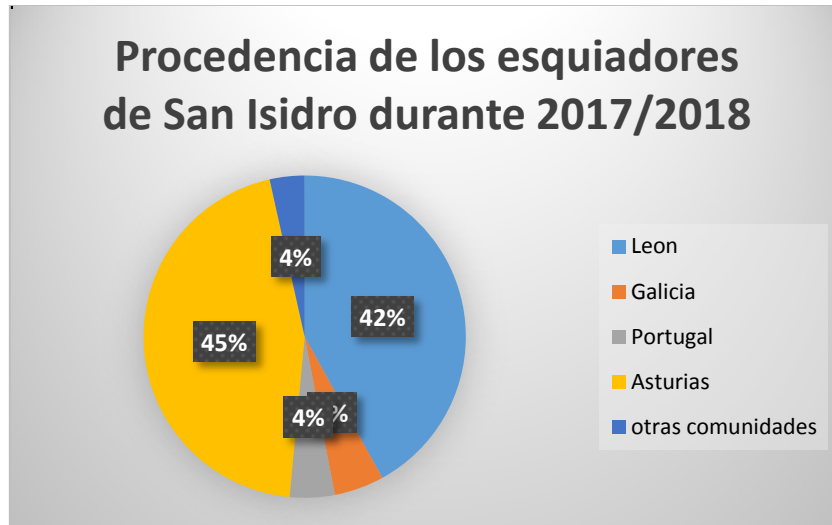
En general, San Isidro garantiza un mayor número de días en funcionamiento a sus usuarios. Uno de los motivos principales son los espesores que acumulan ambas estaciones durante la temporada, donde San Isidro recibe mayores precipitaciones en forma de nieve que Leitariegos, garantizando un mayor número de días activa (Diputación de León, 2017b).

3.1.4. Procedencia del público

Aquí se va a comparar la capacidad de atracción de público que tienen ambas estaciones, ya que su situación geográfica es bastante similar: justo en la frontera entre Asturias y León. A continuación, se muestran dos gráficos, uno para cada estación, a fin de comparar la procedencia de sus usuarios en la última temporada 2017-18.

En cuanto a la Estación de San Isidro (Gráfico 3.4), a la cabeza se encuentran los esquiadores procedentes de Asturias que representan un 45% del total, aunque seguidos muy de cerca de los esquiadores provinciales. En este caso, los usuarios portugueses y del resto de las provincias representan el 8%, mientras que los gallegos representan el 5% restante (Estación Invernal Leitariegos, 2018).

Gráfico 3.4. Procedencia de los esquiadores de la EI San Isidro (2017-18)

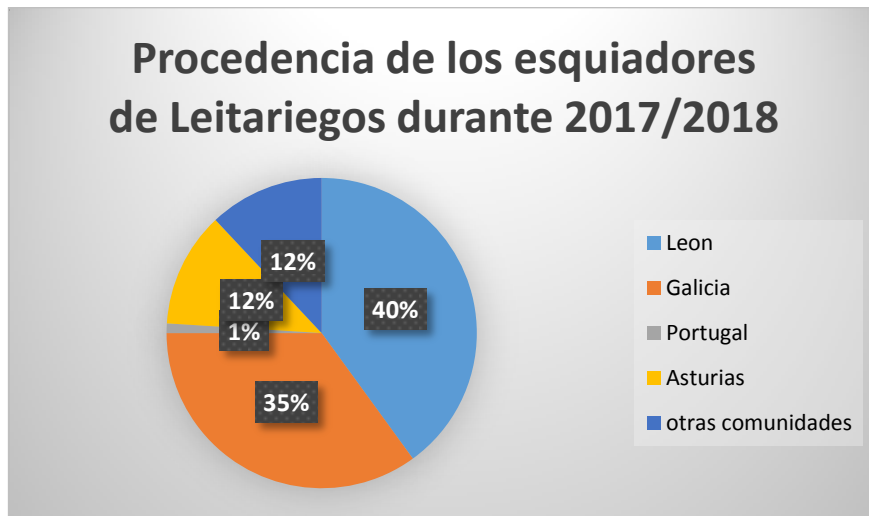


Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de *EI Leitariegos* (2018)

Respecto a la estación de Leitariegos (Gráfico 3.5), donde los usuarios predominantes son de la provincia de León con un 40% del total, aunque seguidos muy de cerca por los gallegos, que representan un 35%. En un segundo plano se encuentran los asturianos, representando únicamente el 12% del total, a pesar de su cercanía. El resto de comunidades comparten junto con Asturias el 12% de esquiadores sobre el total que acude a Leitariegos (Estación Invernal Leitariegos, 2018)

A la vista de los datos, se puede concluir que, en ambas estaciones, los esquiadores de la propia provincia representan una proporción bastante significativa del total. En cuanto a los usuarios gallegos y asturianos, parece que tienden a repartirse, acudiendo los primeros a Leitariegos, donde suponen el 35% del total, mientras que en San Isidro esa cifra está en el 5%. Por otro lado, los usuarios asturianos encabezan el dato en San Isidro, representando el 45% de su total, mientras que en Leitariegos estos usuarios suponen un 12%. El resto de usuarios supone un menor peso, aunque podemos destacar que a Leitariegos acude un 12% de su público de otras regiones, mientras que en San Isidro se sitúa en un pobre 4%. Por último, los portugueses cuentan con un 4% en San Isidro y un 1% en Leitariegos, cifra que, aunque se encuentra en aumento en los últimos años, no supone un peso representativo.

Gráfico 3.5. Procedencia de los esquiadores de la EI Leitariegos (2017-18).



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de EI Leitariegos (2018)

3.2. DIRECCION DEL DESARROLLO SEGUIDA

Tanto San Isidro como Leitariegos sólo han llevado a cabo estrategias de expansión en cuento a la dirección de su desarrollo. A continuación, se presenta un análisis comparativo entre ambas estaciones a este respecto:

3.2.1. Penetración de mercados

Respecto a la comparación de la penetración de mercados llevada a cabo por ambas estaciones invernales, a fin de aumentar su cuota en el mercado tradicional tratando de incrementar su actual oferta de servicios a los clientes actuales, cabe destacar que existen muchas similitudes entre ellas, si bien, el proceso ha sido más ambicioso en San Isidro que en Leitariegos:

- La primera estrategia de penetración de mercados presente en la historia de ambas estaciones se basó en la *expansión hacia otras zonas más altas*. Fruto de esta estrategia, mientras San Isidro dispone de 4 zonas, una más baja y tres más altas, Leitariegos sólo dispone de 2 zonas, la baja y la alta.
- Seguidamente, ambas llevaron a cabo el *acondicionamiento de más pistas y la instalación de más remontes convencionales*, tras la apertura de las primeras pistas y los primeros ejemplares de cada tipo de remonte, para poder absorber una mayor demanda de clientes y agilizar los tiempos de espera. Con ello, San Isidro ha conseguido contar con 31 pistas en la actualidad por las 13 con las que

cuenta Leitaringos. Por otro lado, mientras que en San Isidro hay 15 remontes, Leitaringos dispone de 8. A pesar de que San Isidro cuenta con mayor número, estas instalaciones son más anticuadas que las de Leitaringos, con todo lo que ello supone en cuanto a mantenimiento y averías.

3.2.2. Desarrollo de productos

En cuanto a la comparación de las estrategias de desarrollo de productos abordadas por ambas estaciones de esquí, dirigidas a introducir servicios más innovadores o mejoras en los servicios actuales a fin de cubrir mejor las necesidades del conjunto de los clientes actuales, de nuevo se perciben muchas similitudes entre ellas. No obstante, el mayor tamaño de San Isidro ha provocado que su desarrollo de productos haya sido más amplio, si bien Leitaringos se sitúa por delante en cuanto a innovación:

- La primera estrategia de desarrollo de productos implantada por ambas estaciones fue la *instalación de los primeros remontes convencionales*.
- Seguidamente, ambas estaciones continuaron incrementando la *oferta de nuevos remontes cada más innovadores* con la instalación de los primeros telesillas biplaza, triplaza y cuatriplaza, telesillas desembargables y cintas transportadoras.
- También cabe destacar la adquisición de *nuevos sistemas dirigidos a la totalidad de los clientes actuales*, tales como los primeros cañones de nieve artificial en ambas estaciones, donde Leitaringos superó en gran medida a San Isidro instalando no solo un mayor número de cañones, sino que también consiguió que estos garantizaran una superficie de innivación mayor. Además, también cabe destacar a este respecto la instalación del sistema de venta de forfaits “*skypass*” en Leitaringos.
- Asimismo, ambas estaciones llevaron a cabo la *mejora y ampliación de los remontes y servicios ya existentes*. Respecto a los remontes, cabe destacar el alargamiento de los primeros telesquís de ambas estaciones o la ampliación del único telebaby de Leitaringos. Respecto a los servicios, en ambos casos se llevó a cabo la mejora y ampliación del parking.

3.2.3. Desarrollo de mercados

El análisis comparativo de las estrategias de desarrollo de mercados llevadas a cabo por San Isidro y Leitariegos, dirigidas a introducir los servicios ya existentes en nuevo mercados, permite indicar, en primer lugar, que ambas estaciones siguieron estrategias dirigidas exclusivamente a atender las necesidades específicas de *nuevos grupos de clientes*, dado que siempre han desarrollado su actividad en el mismo ámbito geográfico. A este respecto, como en los casos anteriores, se observan varias similitudes en las estrategias que han seguido, aunque algunas han sido implantadas en diferentes momentos de tiempo:

- La *apertura de áreas para principiantes*, al objeto de atender las necesidades y demandas de un grupo concreto de clientes: los principiantes o debutantes.
- La *apertura de una Escuela de Esquí* a fin de llegar a un nicho de mercado que antes no alcanzaban: usuarios que sólo quieren ir de paso por la estación o estar en contacto con el deporte y la nieve, pero que no cuentan con formación ni experiencia previa al respecto, y que tampoco disponen del equipamiento adecuado. Así, ahora podrían hacerlo con una enseñanza personalizada proporcionada por los monitores de la estación y alquilando los equipos en las propias instalaciones.
- La apertura de *un Snowpark*, dirigido especialmente a atender la demanda de un grupo específico de clientes: aquellos esquiadores que practican el snowboard.
- Finalmente, Leitariegos *instaló un telebaby* en sus comienzos para llegar mejor a un segmento de mercado concreto: el público infantil. A este respecto, a finales de los ochenta instaló un telebaby, que es un telesquí para niños y, por tanto, más lento y bajito.

Por tanto, es posible concluir que Leitariegos parece haber llevado a cabo una estrategia de desarrollo de mercados un poco más intensa que San Isidro, al tratar de atender de manera más adecuada al público infantil, además de otros segmentos de clientes cuyas necesidades fueron cubiertas por ambas estaciones: debutantes, usuarios sin formación, experiencia previa y equipamiento, y snowboarders.

3.3. MÉTODO DE DESARROLLO EMPLEADO

Hasta el momento, ambas organizaciones han llevado a cabo únicamente un crecimiento interno u orgánico. Sin embargo, San Isidro se ha planteado una fusión con la estación asturiana Fuentes de Invierno, que hasta ahora no ha salido adelante, pero cuya posibilidad sigue manteniéndose. A continuación, se presenta la comparativa a este respecto.

3.3.1. Crecimiento interno

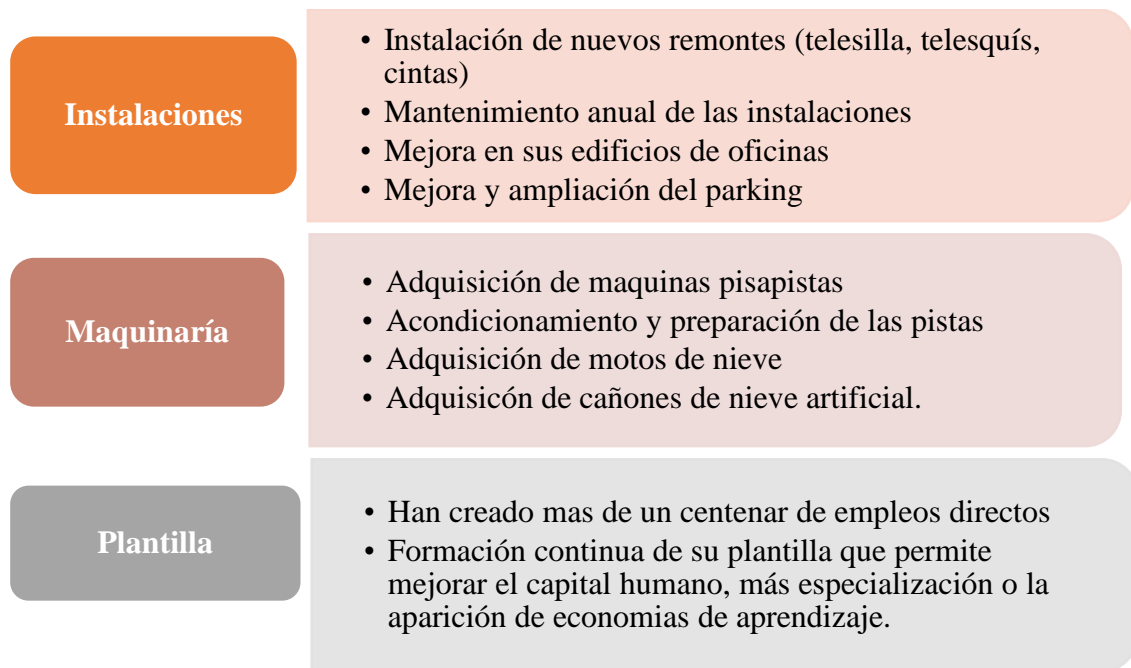
Este método de desarrollo está presente desde el inicio de las actividades en las dos estaciones. Además, ambas entidades no han seguido otro método que no sea el desarrollo interno, probablemente por razones como el menor coste que supone esta variante del crecimiento, o por la imposibilidad de encontrar otro espacio invernal dentro de la provincia.

Durante la historia de ambas estaciones hay que destacar las similitudes que aparecen a la hora de llevar a cabo esta estrategia, pues en ambos lugares está se asienta sobre tres pilares básicos que se han considerado prioritarios por la Diputación de León, propietaria y gestora de ambas estaciones invernales (Figura 3.1):

- La inversión en nuevas instalaciones y el mantenimiento de las existentes.
- La mejora continua de la maquinaria.
- El aumento y especialización de la plantilla.

Para finalizar este apartado señalar que, a pesar de las similitudes existentes, el crecimiento interno ha tenido un mayor éxito en San Isidro, ya que ha conseguido el objetivo básico de esta estrategia: aumentar considerablemente su tamaño, (instalaciones, maquinaria y mano de obra), cuadruplicando al de Leitariegos y convirtiéndola en una estación de referencia en la Cordillera Cantábrica.

Figura 3.1. Crecimiento interno llevado a cabo por la Diputación de León en San Isidro y Leitariegos



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Crecimiento externo

En cuanto a las estrategias de desarrollo externo, ninguna de las dos estaciones ha optado por llevarla a cabo durante su historia. No obstante, mientras que en el horizonte futuro de San Isidro aparece una posible fusión con la estación asturiana Fuentes de Invierno, Leitariegos aún no ha realizado ningún movimiento en este ámbito.

CONCLUSIONES

Las estaciones invernales de San Isidro y Leitariegos-Valle de Laciana están situadas en la provincia leonesa y ambas se encuentran bajo la gestión de la Diputación de León. En el momento en que Leitariegos inicia su actividad, San Isidro ya llevaba operativa prácticamente una década y ya habían acontecido sus expansiones más importantes, contando en el momento de inauguración de la estación Lacianiega con la totalidad de su dominio esquiable. Por tanto, mientras San Isidro ha ocupado un puesto de líder en el mercado, Leitariegos ha seguido una estrategia de seguimiento al líder, buscando atraer la demanda no satisfecha por su competidor, así como bolsas de clientes a las que San Isidro no llegaba.

De acuerdo con las fases de vida de una empresa, la década de los 70 hasta mediados de los 80 supuso la fase de introducción en el mercado de ambas estaciones, con inversiones de gran importancia en recursos materiales y humanos, y un crecimiento de la demanda lento. Durante las décadas de los 80 y los 90, ambas estaciones tuvieron su mejor época, ya que la mejora de las instalaciones y el aumento de usuarios fueron constantes y continuos. Así, en la segunda mitad de los 80 y en los 90 se produjo su fase de crecimiento, con una aceleración en la demanda de los servicios proporcionados y, por lo tanto, de las ventas. Finalmente, a partir del siglo XXI, se puede apreciar una fase de madurez por la estabilidad de la demanda, el envejecimiento de las instalaciones o la disminución de los beneficios.

Tras el estudio del desarrollo corporativo llevado a cabo por las dos estaciones invernales leonesas, San Isidro y Leitariegos-Valle de Laciana, desde su inauguración hasta el momento actual, y después de realizar un análisis comparativo de sus respectivas estrategias en cuanto a la dirección y los métodos de desarrollo seguidos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Primera, respecto al *nivel de desarrollo alcanzado* por ambas estaciones hasta la actualidad, se puede concluir lo siguiente:

- San Isidro supera a Leitariegos en cuanto al *tamaño* en términos de empleados, número de pistas y remotes, y cantidad de viajeros por hora. A este respecto, durante la temporada 2017/2018, San Isidro contabilizó en su plantilla 68

trabajadores, mientras que Leitariegos contó con 43. Además, San Isidro dispone de 15 remontes que dan acceso a 31 pistas, frente a los 7 remontes y 14 pistas de Leitariegos. Por tanto, la primera dobla a la segunda en la oferta y número de remontes. Estas instalaciones permiten transportar al máximo rendimiento 15.000 pasajeros a la hora en San Isidro, frente a los 6.540 de Leitariegos.

- Respecto a la *afluencia de público*, debido a su mayor tamaño, la supremacía de San Isidro aparece reflejada en cada una de sus temporadas, donde su número de visitantes dobla al de su competidor, arrojando unos datos, durante el año 2018, de 121.033 usuarios frente a los 48.382 de la estación Lacianiega. A pesar de ello, ambos parajes suman un total de 170.000 usuarios, con los beneficios indirectos que eso conlleva para nuestra provincia.
- A pesar de que ambas estaciones cuentan con el mismo calendario de actividad, factores como las precipitaciones o la orientación influyen directamente en que San Isidro consiga permanecer más *días abierta al público* que Leitariegos.
- Cuando nos centramos en el *público que atraen* ambas estaciones invernales, se observan unos resultados muy similares, siendo en ambos casos los asturianos, gallegos, portugueses y los propios leoneses los principales usuarios de las dos estaciones. Por tanto, las dos empresas atraen mayoritariamente a clientes del noroeste de la península, si bien, los principales usuarios de San Isidro son asturianos frente a los leoneses en Leitariegos.

Segunda, sobre la *dirección de desarrollo seguida* por ambas estaciones invernales para alcanzar su nivel de crecimiento actual, se puede concluir que tanto San Isidro como Leitariegos sólo han llevado a cabo estrategias de *expansión*. En ambos casos, teniendo en cuenta sus ciclos de vida, han llevado a cabo estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos en las fases de introducción y crecimiento, continuando con un desarrollo de mercados en la fase de madurez:

- Respecto a la *penetración de mercados*, existen muchas similitudes entre las estrategias adoptadas por ambas estaciones invernales, si bien, el proceso ha sido más ambicioso en San Isidro que en Leitariegos. Destacar que la primera estrategia implantada por ambas estaciones se basó en la expansión hacia otras zonas más altas. Posteriormente, ambas llevaron a cabo el acondicionamiento de

más pistas y remontes convencionales, tratando de atraer un mayor número de clientes en su mercado actual.

- En cuanto al *desarrollo de productos*, de nuevo se perciben muchas coincidencias entre ellas. Así, la primera estrategia implantada por ambas estaciones fue la instalación inicial de sus primeros remontes. Seguidamente, ambas estaciones continuaron expandiéndose con la oferta de remontes y sistemas cada vez más innovadores, dirigidos a cubrir mejor las necesidades del mercado actual, es decir, a mejorar la prestación de sus servicios a la totalidad de sus clientes. Del mismo modo, también llevaron a cabo la mejora y ampliación de los remontes y servicios ya existentes. No obstante, el mayor tamaño de San Isidro ha provocado que su desarrollo de productos haya sido más amplio en cuanto a la introducción de nuevos servicios o mejoras en los servicios actuales, si bien Leitariegos se ha situado por delante en cuanto a la incorporación de innovaciones a su actividad.
- Finalmente, sobre el *desarrollo de mercados* llevado a cabo para introducir los servicios ya existentes en nuevo mercados, ambas estaciones siguieron estrategias dirigidas exclusivamente a atender las necesidades específicas de nuevos grupos de clientes, dado que siempre han desarrollado su actividad en el mismo ámbito geográfico. A este respecto, como en los casos anteriores, se observan similitudes entre ellas. No obstante, Leitariegos parece haber llevado a cabo una estrategia de desarrollo de mercados un poco más intensa que San Isidro, al tratar de atender de manera más adecuada al público infantil, además de otros segmentos de clientes cuyas necesidades fueron cubiertas por ambas estaciones: debutantes, usuarios sin formación, experiencia previa y equipamiento, y snowboarders.

Tercera, en cuanto al *método de desarrollo empleado*, ambas han optado por el método de *crecimiento interno* desde sus inicios. Para llevarlo a cabo, se han basado en la reinversión del capital en el seno de la propia empresa, incrementando sus activos (maquinaria, instalaciones y pistas) y capital humano.

Finalmente, partiendo de que las dos estaciones de esquí leonesas están generando pérdidas económicas, que, según los últimos datos públicamente disponibles, ascienden a aproximadamente 3 millones de euros en San Isidro y a 1,5 en Leitariegos (media de las tres últimas temporadas), a continuación se plantean una serie de actuaciones que, bajo mi punto de vista, podrían ser convenientes de cara a garantizar el desarrollo sostenible de ambas instalaciones públicas en un futuro, tratando de compatibilizar la creación de riqueza social en las zonas que las rodean con la viabilidad económico-financiera:

- En SAN ISIDRO, respecto a la *futura dirección del desarrollo*, se podrían realizar mejoras en la zona más baja de la estación, acondicionando mejor las pistas existentes; por ejemplo, colocando paravientos e instalando un telesilla biplaza para mejorar su rendimiento. También se podrían realizar mejoras en las pistas de la zona alta con el ensanchamiento de las mismas. Se trataría, por tanto, de estrategias de expansión de desarrollo de productos.

Respecto al *método de desarrollo a seguir en un futuro* por San Isidro, además de continuar con el crecimiento interno, debería tratar de culminar su fusión con la cercana estación asturiana Fuentes de Invierno. De hecho, la unión de ambas instalaciones supondría un gran paso adelante, dando lugar a un gran dominio esquiable en el noroeste de la península, ofreciendo un servicio mejor y mucho más completo que cada una de ellas de manera individual. La barrera provincial existente entre León y Asturias, las diferencias políticas y la falta de entendimiento han provocado que las estaciones de San Isidro (gestión pública) y Fuentes de Invierno (gestión privada) no hayan terminado de acordar las condiciones de su integración.

- En LEITARIEGOS, respecto a la *futura dirección del crecimiento*, se podría realizar una ampliación hacia la zona más alta, buscando garantizar espesores de nieve permanentes durante la temporada, además de aumentar el dominio esquiable actual. Por otro lado, se podría cambiar el telesilla principal que da acceso a la zona alta por uno cuatriplaza, que conseguiría mejorar el rendimiento. Estas inversiones se posicionan dentro de la estrategia de expansión y, más en concreto, dentro de la variante de desarrollo de productos.

Cuando nos referimos al *método de desarrollo a seguir en un futuro*, dado el pequeño tamaño de esta estación, considero que lo más apropiado sería continuar con el crecimiento interno reinvertiendo su capital en la mejora de sus instalaciones, maquinaria y mano de obra.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sádaba, A., Castillo Clavero, A. M., & Tous Zamora, D. (2008). *Administración de Organizaciones en el Entorno Actual* (1ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Ansoff, H. I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Arner Güerre, A. (2018). La eficiencia de la responsabilidad ampliada del productor en la gestión con diferenciación del producto. *Estudios de Economía Aplicada*, 36(3), 789–811.
- Bueno Campos, E., Salmador Sánchez, M^a. P., Merino Moreno, C., & Martín Castilla, J. I. (2006). *Dirección Estratégica. Desarrollo de la Estrategia y Análisis de Casos*. Madrid: Pirámide.
- Cadena Ser León (16 de Abril de 2017). San Isidro cierra la temporada con un 18% más de esquiadores [Comentario de Radio]. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de http://cadenaser.com/emisora/2017/04/16/radio_leon/1492361280_165931.html
- Campillo, C. (1 de Abril de 2018). León cierra sus estaciones de esquí con un récord de 4,5 metros de nieve y las abre sólo los fines de semana después de las vacaciones de Pascua. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/leon/leon-cierra-sus-estaciones-esqui-record-4-5-metros-nieve-abre-solo-fines-semana-despues-vacaciones-pascua_1238548.html
- Diario de León (29 de Diciembre de 2006). Una cinta transportadora en Cebolledo. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/leon/cinta-transportadora-cebolledo_298627.html
- Diario de León (13 de Enero de 2007). Leitariegos ya produce su propia nieve con sesenta y ocho cañones. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/leon/leitariegos-ya-produce-propia-nieve-sesenta-ocho-canones_300709.html

Diario de León (4 de Mayo de 2009). Llega el sol y la nieve se funde. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/llega-sol-nieve-funde_451349.html

Diario de León (30 de Noviembre de 2017). Asturias quiere que la gestión de las estaciones de San Isidro y Fuentes sea sólo pública. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/leon/asturias-quiere-gestion-estaciones-san-isidro-fuentes-sea-solo-publica_1207968.html

Diario de León (30 de Julio de 2018). La Diputación impulsa la modernización de la Estación Leitariegos-Valle-Laciana. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/provincia/diputacion-impulsa-modernizacion-estacion-leitariegos-valle-laciana-cinco-proyectos-7-7-millones_1266731.html

Diario de Valderrueda (24). San Isidro cierra la temporada de esquí con 121.032 visitantes, la mejor en 5 años. *Diario de Valderrueda*. Recuperado de <http://www.diariodevalderrueda.es/texto-diario/mostrar/1062012/san-isidro-cierra-temporada-esqui-121032-visitantes-mejor-5-anos>

Diputación de León (2017a). Valle de Laciana-Leitariegos. *Nieve En León 2017/2018*, (1), 33–49.

Diputación de León (16 de Abril de 2017b). Las estaciones de esquí cierran hoy la temporada con un ligero incremento de usuarios hasta 130.559 esquiadores. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de https://www.dipuleon.es/Diputacion/Noticias_de_Diputacion/Nieve_14;jsessionid=722FE212C319839138639F6FCBD34285?f=lastnews

El Comercio Digital (28 de Febrero de 2007). La nueva estación de esquí del Principado. *El Comercio Digital*. Recuperado de <http://hemeroteca.elcomercio.es/detalle.stm>

Estación Invernal Leitariegos (2017). Instalaciones Leitariegos Temporada 2017/2018. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <http://www.leitariegos.net/instalaciones.php>

Estación Invernal Leitariegos (2018). Leitariegos, finaliza la temporada 2018. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de <http://www.leitariegos.net/noticia.php?id=1320>

- Estacion Invernal San Isidro (3 de Mayo de 2016). San Isidro cierra temporada con un 25% menos de afluencia que la anterior [Mensaje en blog]. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <https://www.san-isidro.net/noticias/noticias-san-isidro/1048-san-isidro-cierra-temporada-con-un-25-menos-de-afluencia-que-la-anterior>
- Estación Invernal San Isidro (2017a). Remontes y Servicios de San Isidro - Estación Invernal y de Montaña San Isidro (León). Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <https://www.san-isidro.net/la-estacion/instalaciones/remontes>
- Estación Invernal San Isidro (2017b). San Isidro estación invernal y de montaña - Información General. Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de http://www.nieveleonsanisidro.com/pistas_remontes/resumen_estado/
- Feo Parrondo, F. (2006). Las estaciones de esquí en la Cordillera Cantábrica. *Investigaciones Geográficas*, 40, 119–139.
- Fernández Sánchez, E. (2005). Estrategia Corporativa. En F. García Tomé (Ed.), *Dirección Estrategia de la Empresa* (1ª ed., pp. 205–285). Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Fernández, Z., Lorenzo Gómez, J. D., & Ruiz, J. (2014). Estrategia corporativa. En *Dirección Estratégica* (8ª ed., pp. 377–549). Navarra: Aranzadi, S.A.
- Foro Leitariegos (2007). Cañones cargados para disparar. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de <http://www.leitariegos.net/foro/viewtopic.php?f=4&t=4511>
- Gallardo, F. (13 de Noviembre de 2004). Todas las pistas para una gran temporada. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/diario/2004/11/13/viajero/1100383026_850215.html
- García, A. (24 de Junio de 2005). Casi 1,7 millones para proyectos de urbanización en San Isidro. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/leon/casi-1-7-millones-proyectos-urbanizacion-san-isidro_204373.html
- Grant, M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). Las direcciones de desarrollo. En *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (5ª ed., pp. 341–386). Navarra: Aranzadi, S.A.
- Gutiérrez Aragón, O. (2016a). La dirección de la empresa y el proceso de toma de decisiones. En *Fundamentos de Administración de Empresas* (2ª ed., pp. 151–185). Madrid: Pirámide.
- Gutiérrez Aragón, O. (2016b). La empresa y el empresario. En *Fundamentos de Administración de Empresas* (2ª ed., pp. 39–81). Madrid: Pirámide.
- Heras, R. (2017). Los estudios en Administración y Dirección de Empresas. *Técnica Económica*, 182, 15–19.
- Infonieve (2017). Ficha técnica de Leitariegos. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de <https://www.infonieve.es/estacion-esqui/leitariegos/ficha-tecnica/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow: Financial Times-Prentice Hall.
- La Escuela (27 de Octubre de 2018). Historia de la estación [Mensaje en foro]. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de <http://www.leitariegos.net/foro/viewtopic.php?f=1&t=12995&sid=0be6f9f17f6dc8bbe7867f5d9838f7dd>
- La Nueva Crónica de León (30 de Marzo de 2018). Las estaciones de León ofrecen casi 40 kilómetros esquiables. *La Nueva Crónica de León*. Recuperado de <https://www.lanuevacronica.com/las-estaciones-invernales-de-leon-ofrecen-casi-40-kilometros-esquiabes>
- La Opinión de Zamora (2 de Diciembre de 2015). La temporada de esquí en León durará 128 días. *La Opinión de Zamora*. Recuperado de https://www.laopiniondezamora.es/especiales/esqui/2015/11/temporada-esqui-leon-durara-128-dias-n118_30_25110.html
- Liedo, C. (1 de Marzo de 2017). Las 8 claves para la fusión de Fuentes de Invierno y San Isidro. *La Voz de Asturias*. Recuperado de <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/deportes/2017/02/28/8claves-fusion-fuentes-invierno-san-isidro/00031488308648063208105.htm>

- López, D. (7 de Junio de 2018). La ampliación de Leitariegos comenzará el verano del próximo año. *La Nueva Crónica de León*. Recuperado de <https://www.lanuevacronica.com/la-ampliacion-de-leitariegos-comenzara-el-verano-del-proximo-ano>
- Martín Rojo, I. (2014). *Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico* (5ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Mascareñas, J. (2005). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Mingorance, R., & Olazabal, T. (2018). Personas y negocios. *Emprendedores*, 254, 20–32.
- Moreno, I. (29 de Noviembre de 2014). El viento destroza ahora la cinta de San Isidro. *Nevasport*. Recuperado de <https://www.nevasport.com/noticias/art/43285/El-viento-destroza-ahora-la-cinta-de-San-Isidro/>
- Moreno, I. (2 de Mayo de 2016). Balance de la temporada en San Isidro y Leitariegos. *Nevasport*. Recuperado de <https://www.nevasport.com/noticias/art/49148/Balance-de-la-temporada-en-San-Isidro-y-Leitariegos/>
- Moreno, I. (26 de Abril de 2018). León rompe las negociaciones para unir San Isidro y Fuentes de Invierno. *Nevasport*. Recuperado de <https://www.nevasport.com/noticias/art/55293/leon-rompe-las-negociaciones-para-unir-san-isidro-y-fuentes-de-invierno/>
- Niño, E. (20 de Octubre de 2016). El Plan Director de la estación de Leitariegos, un paso más cerca. *La Nueva Crónica de León*. Recuperado de <https://www.lanuevacronica.com/el-plan-director-de-la-estacion-de-leitariegos-un-paso-mas-cerca>
- Noticias y Actualidad de Leitariegos (17 de Abril de 2017). Leitariegos cierra la temporada con 37.000 usuarios. Noticias de Temporada 16-17 [Mensaje en un blog]. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <http://www.estacionleitariegos.com/Blog.asp?IdN=157>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Madrid: Pirámide.

- Puente, A. (23 de Mayo de 2018a). Las estaciones de esquí de León acumulan un déficit de 4,5 M€ en las tres últimas temporadas. *Diario de León*. Recuperado de http://www.diariodeleon.es/noticias/leon/estaciones-esqui-leon-acumulan-deficit-4-5-meuros-tres-ultimas-temporadas_1251106.html
- Puente, A. (1 de Octubre de 2018b). León abrirá la temporada el 30 de noviembre con 150 jornadas de esquí. *Diario de León*. Recuperado de https://www.diariodeleon.es/noticias/leon/leon-abrira-temporada-30-noviembre-150-jornadas-esqui_1280829.html
- Puerto Becerra, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 28, 171–195.
- Solonieve (5 de Mayo de 2015). 170.847 personas han disfrutado de la nieve en las estaciones de esquí de León. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <https://solonieve.es/actualidad/170-847-personas-han-disfrutado-de-la-nieve-en-las-estaciones-de-esqui-de-leon/>
- Thompson A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland A. J. (2016). *Administración Estratégica. Teoría y Práctica*. México: McGraw-Hill.
- Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo.