



**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Central
Sucre – Bolivia**

**Maestría en Administración de Empresa
M.B.A. Versión VIII**

**CLÚSTER INSTITUCIONAL CON USO DE TECNOLOGÍA
DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC'S) EN
EL DESTINO TURÍSTICO DEL MUNICIPIO DE SUCRE**

**Tesis presentada para obtener
el Grado Académico en
“Administración de Empresas”**

Alumna: Ing. Liliana Patricia Herbas Pasquier

Sucre – Bolivia

2019



**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Central
Sucre – Bolivia**

**Maestría en Administración de Empresa
M.B.A. Versión VIII**

**CLÚSTER INSTITUCIONAL CON USO DE TECNOLOGÍA
DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC'S) EN
EL DESTINO TURÍSTICO DEL MUNICIPIO DE SUCRE**

**Tesis presentada para obtener
el Grado Académico en
“Administración de Empresas”**

Alumna: Ing. Liliana Patricia Herbas Pasquier

Tutor: Dr. Ramiro Bracamonte PhD.

Sucre – Bolivia

2019

DEDICATORIA

*La vida se encuentra llena de desafíos,
la adquisición de capacidades y
destrezas a lo largo del tiempo,
complementa la confianza en uno mismo*

AGRADECIMIENTOS

- *Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar, por la eficiente labor en el desarrollo de capacidades de post grado.*
- *Al Dr. Ramiro Bracamonte, tutor del presente estudio, quien me supo dirigir para la conclusión de la tesis.*
- *A la Dra. Lourdes Beltrán, personaje notable en el área turística y económica, quien aconsejo con determinación la proyección de este tema desarrollado.*
- *A mi esposo e hijos que son mi ejemplo de consecuencia, sacrificio y de realización personal.*
- *A mi padre, porque a pesar de los años sigue disciplinado en el camino del saber, te admiro papá por ser una eminencia en el sector salud y como ser humano.*

RESUMEN

En el contexto regional y mundial se evidencia que el turismo es una estrategia económica y social prioriza, por ser fuente generadora de empleo, inversión y divisas y de encuentro entre culturas. La competitividad de un destino turístico se encuentra determinada por la competitividad del conjunto de empresas turísticas de la zona.

En la primera parte del trabajo se presenta la fundamentación teórica de la planificación estratégica de desarrollo local del turismo como un sistema abierto, articulado a las relaciones esenciales de cluster y la competitividad sistémica.

En la segunda parte el diagnóstico de la situación actual de la competitividad del destino turístico de Sucre, que pone en evidencia los bajos niveles de integración, articulación, innovación entre los componentes de la cadena productiva del turismo y un bajo nivel de equipamiento y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicación TIC's. En el Municipio de Sucre se evidencia una inadecuada relación biunívoca entre la oferta y la demanda turística provoca que la competitividad individual de las empresas del sector esté subordinada a la competitividad colectiva para hacer frente al nuevo panorama competitivo.

En la tercera parte, se presenta el modelo de Cluster de Turismo Institucional teóricamente está fundamentado en el enfoque teórico de planificación estratégica de desarrollo local propuesto por la Organización Mundial de Turismo, el sistema turístico y la competitividad sistémica. Sobre esta base se identifican relaciones esenciales entre el enfoque sistémico del turismo, la planificación estrategia de desarrollo, gestión pública, uso intensivo de tecnología de información y comunicación y la competitividad del destino, que coincide con el agrupamiento natural de empresas, que funcione como un organismo autónomo y que desarrolle una estrategia colectiva.

Para la operativización de la propuesta se identificaron los procesos, procedimientos y requerimientos humanos y económicos y de financiamiento para su implementación por el Gobierno Autónomo Municipal de Sucre lo que redundará en el éxito individual a través de la conjugación de fuerzas competitivas y cooperativas.

Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

ABSTRACT

Nation and worldwide tourism, thanks to its job generating power, is a social and economic strategy that encourages investment, currency trade and diverse culture interaction. A tourist destination is competitive only granted that its touristic enterprises are competitive.

First, this paper will present the conceptual framework around strategic planning for tourism's local growth as an open system joint to essential Cluster relationships and systemic competitiveness.

Secondly, through the analysis of competitiveness' current situation as of Sucre's touristic destinations, this paper will bring to light the low levels of integration, junction and innovation among other components in the productive chain of tourism and the poor equipment and use of the information and communications technologies (ICT's). The research shows an inadequate two way relationship between touristic offer and demand in Sucre municipality, which leads to the enterprises' individual competition being subservient to collective competition in order to face the new competitive outlook.

Thirdly, the current paper will pose the Institutional Tourism Cluster Model, grounded in the theory approach of strategic local development planning as stated by the World Tourism Organization. On these bases essential connections will be identified between the systemic approach of tourism, strategic development planning, public management, intensive use of information and communications technologies and the destination's competitiveness. This matches the natural grouping of enterprises and functions as an autonomous organism that develops the collective strategy.

In order to achieve an operational argument; processes, procedures, human conditions and economic and financial variables will be identified for its implementation by the Autonomous Government of Sucre Municipality which will be crucial in the individual success through the join competitive and cooperatives strengths.

Finally, conclusions, recommendations and visited literature will be presented.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
1. Introducción.....	1
 CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	
1.2. Concepto de Turismo.....	16
1.2. El Sistema Turístico.....	18
1.2.1. Componentes del Sistema Turístico	19
1.2.1.1. Demanda Turística.....	19
1.2.1.2. Oferta Turística.....	20
1.2.1.3. Producto Turístico	21
1.3. Destino Turístico	23
1.4. Desarrollo Económico Local del Turismo	24
1.4.1. Los Actores del Turismo y la Gestión	26
1.5. Planificación Estratégica y Marketing Local del Turismo.....	29
1.6. El Producto como Realización del Destino Turístico	32
1.6.1. Relación entre Competitividad y Turismo	34
1.7. El Concepto de Cluster	36
1.7.1. El Cluster Turístico.....	37
1.7.2. Clusters Institucionales	40
1.8. Gestión Turística y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	42
1.8.1. Ventajas del Uso Intensivo de las TIC.....	43
 CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL TURISMO	
2.2. Características del Turismo en Bolivia.....	47
2.1.1. Comportamiento del Sector Turismo.....	47
2.1.2. Marco Institucional y Legal	48
2.1.2.1 Institucionalidad	48
2.1.2.2. Marco Normativo Legal.....	49
2.1.3. Análisis de la Demanda Turística a nivel Bolivia	50
2.1.4. Competitividad del Sector.....	52
2.1.4.1. Encadenamientos Intra e Inter-sectoriales	53

2.1.5. Políticas de Fomento a la Integración de Actores	54
2.2. El Turismo en el Municipio de Sucre	56
2.2.1. Características del Espacio Geográfico	57
2.2.1.2. Indicadores Generales del Municipio de Sucre	57
2.2.1.2. Marco Histórico.....	58
2.2.1.3. Población.....	59
2.2.1.4. Situación Económica	59
2.3. Análisis del Sistema Turístico: Destino Sucre	60
2.3.1. Infraestructura	60
2.3.1.1. Servicios Básicos y Comunicación.....	60
2.3.1.2. Equipamiento Urbano	60
2.3.1.3. Accesibilidad y Transporte	60
2.3.1.4. Oficinas de Información Turística	62
2.3.1.5. Infraestructura en el Área Rural	63
2.3.2. Atractivos Turísticos	63
2.3.3. La Superestructura Turística	65
2.3.4. La Demanda Turística en Sucre	68
2.3.4.1. Comportamiento del Turista Nacional.....	69
2.3.4.2. Comportamiento del Turista Extranjero	70
2.3.5. Planta de Servicios Turísticos	72
2.3.5.1. Servicio de Hospedaje	74
2.3.5.2. Servicios de Alimentación	76
2.3.5.3. Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo	78
2.3.5.4. Museos	80
2.3.5.5. Centros de Diversión	81
2.3.5.6. Transporte	81
2.3.6. Resumen de Actores del Sistema Turístico de Sucre	82
2.4. Evaluación de la Competitividad del Sector	82
2.4.1. La Rivalidad Existente entre Empresas	83
2.4.2. Amenaza de Entrada de Nuevas Empresas	85
2.4.2.1. Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales de otros Destinos.....	85
2.4.3. Amenaza de Sustitutos.....	87
2.4.4. Poder Negociador de Proveedores.....	88
2.4.5. Poder Negociador de Compradores	88
2.5. Cluster de Turismo y uso de las TIC EN EL Municipio de Sucre	90

2.5.1. Resultados de las Indagaciones Empíricas.....	90
2.5.1.1. Percepción de Aplicación de un Cluster de Turismo.....	90
2.5.1.1.2. Percepción Ejecutivos Asociaciones de Empresas e Instituciones	97
2.5.1.2. El uso de las TIC's por la Demanda Turística.....	100
2.6. Perfil del Turista deseado	109
2.7 El Destino Ideal.....	115
2.5. ANÁLISIS F.O.D.A.	117

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CLÚSTER TURÍSTICO INSTITUCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE SUCRE

3.1. Modelación de la Propuesta.....	119
3.1.1. Componentes del Modelo	120
3.1.1.1. Uso Intensivo de Tecnologías de la Información y Comunicación	120
3.1.1.2. Gestión Pública-Privada del Turismo	120
3.1.1.3. Enfoque Sistémico del Turismo	120
3.1.1.4. Planificación Estratégica de Desarrollo Local del Turismo	120
3.1.1.5. Universidad Agente de Cambio y Conocimiento	121
3.1.1.6. Destino Turístico Competitivo	122
3.2. Componentes del Clúster de Turismo Institucional	122
3.3. Operacionalización del Clúster de Turismo Institucional.....	125
3.3.1. Determinación de Necesidades	126
3.3.2. Objetivos Estratégicos	126
3.3.3. Propuesta de Reglas Internas	127
3.3.4. Fases Propuestas.....	127
3.3.5. Principales Acciones.....	128
3.4. Etapas del Cluster	128
3.5. Planteamiento de la Estructura Orgánica del Clúster	134
3.6. Factibilidad de la Propuesta	135
3.6.1. Requerimientos	137
3.6.1.1. Requerimiento de Personal	137
3.4.1.2. Requerimiento de Muebles y Enseres.....	139
3.4.1.3. Requerimiento de Gastos Administrativos.....	140
3.4.1.4. Requerimiento de Inversión tecnológica.....	140
3.4.2. Ingresos.....	141
3.5. Validación Teórica	143

Conclusiones	148
Recomendaciones.....	150
Bibliografía	151
Anexos.....	157

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla N° 1	Ramas Económicas Relacionadas con la Actividad Turística.....	14
Tabla N° 2	Flujo Histórico de Visitantes a Sucre	14
Tabla N° 3	Demanda Histórica en Bolivia - Comparativa Extranjeros y Nacionales	51
Tabla N° 4	Demanda Global de Turismo en Bolivia	51
Tabla N° 5	Distribución de la Demanda de Turismo en Bolivia Según Destinos.....	52
Tabla N° 6	Resumen de Establecimientos Turísticos Legalmente Establecidos en Bolivia	54
Tabla N° 7	Infraestructura Básica y Conectividad.....	60
Tabla N° 8	Atractivos Turísticos por Categorías y por Distritos	64
Tabla N° 9	Datos Históricos Flujo de la Demanda Turística en Sucre	69
Tabla N° 10	País de Residencia del Turista Extranjero.....	71
Tabla N° 11	Establecimientos de Hospedaje en la Ciudad el Sucre	74
Tabla N° 12	Establecimientos de Hospedaje en el Área Rural.....	74
Tabla N° 13	Ramas Económicas Relacionadas con la Actividad Turística.....	90
Tabla N° 14	Motivo de Visita a Sucre según Edad de los Turistas.....	100
Tabla N° 15	Planilla Sueldos y Salarios	138
Tabla N° 16	Planilla Sueldos y Salarios Aporte Publico.....	139
Tabla N° 17	Muebles y Enseres.....	139
Tabla N° 18	Gastos Administrativos.....	140
Tabla N° 19	Costos Inversión Tecnológica	140
Tabla N° 20	Total Requerimiento de inversión	141
Tabla N° 21	Estimación de Asociados en la Primera Fase de Funcionamiento	141
Tabla N° 22	Ingresos Mensuales y Anuales Estimados	142
Tabla N° 23	Imágenes de las Frecuencias Relativas.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico N° 1 Empresas de Hospedaje por Clasificación	75
Gráfico N° 2 Número de Trabajadores.....	91
Gráfico N° 3 Nivel de Estudios Finalizados de los Trabajadores	92
Gráfico N° 4 Uso de Tecnología en la Información y Comunicación (TIC)	93
Gráfico N° 5 Nivel de Equipamientos de Internet	94
Gráfico N° 6 Comportamiento frente a Acuerdos de Cooperación.....	95
Gráfico N° 7 Tipos de Acuerdos de Cooperación.....	96
Gráfico N° 8 Porcentaje de Empresas según las Áreas de Cooperación	96
Gráfico N° 9 Medios Utilizados para Visitar Sucre	101
Gráfico N° 10 Medio Utilizado para Informarse sobre Atractivos Turísticos	102
Gráfico N° 11 Medio Utilizado para de Transporte hacia Sucre	102
Gráfico N° 12 Medio Utilizado para Reserva de Hospedaje	103
Gráfico N° 13 Información para Elegir un Restaurante	104
Gráfico N° 14 Utilidad de la Página web sucre.travel.....	104
Gráfico N° 15 Ingreso a la Página web.Guia.Travel.....	105
Gráfico N° 16 Conocimiento de Página web, blog de Atractivos Turísticos de Sucre	106
Gráfico N° 17 Red Social en la que se tiene Perfil	106
Gráfico N° 18 Valoración de la Información Turística Recibida.....	107
Gráfico N° 19 Hospitalidad y Calidez de la Gente.....	108

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro N° 1	Dimensiones de Análisis.....	11
Cuadro N° 2	Delimitación del Espacio Geográfico de Cluster Turísticos en Bolivia	55
Cuadro N° 3	Infraestructura Pública Rural y Comunitaria	63
Cuadro N° 4	Atractivos Turísticos Difundidos	65
Cuadro N° 5	Restaurantes, Cafés Pub Categoría Turística en Sucre	76
Cuadro N° 6	Restaurantes de Comida Típica en la Ciudad de Sucre.....	77
Cuadro N° 7	Agencias de Viaje y Operadoras de Turismo de Sucre.....	79
Cuadro N° 8	Museos en la Ciudad de Sucre.....	80
Cuadro N° 9	Centros de Diversión en Sucre.....	81
Cuadro N° 10	Actores del Sistema Turístico por Funciones en Cadena.....	82
Cuadro N° 11	Resumen de Evaluación de Fuerzas Competitivas	89
Cuadro N° 12	Organizaciones por Rama de Actividad Económica	91
Cuadro N° 13	Análisis FODA del Sector Turístico en Sucre.....	117
Cuadro N° 14	Etapas del Cluster.....	128
Cuadro N° 15	Propuesta enunciativa de ejes de planificación	129
Cuadro N° 16	Propuesta Productos Innovadores.....	130
Cuadro N° 17	Cronograma de Ejecución.....	132
Cuadro N° 18	Resumen Cluster.....	133

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1	Sistema Turístico..... 19
Figura N° 2	El Municipio como Producto Turístico 31
Figura N° 3	Elementos Participantes del Cluster de Turismo Institucional..... 41
Figura N° 4	Red Teórica Asumida 46
Figura N° 5	Mapa del Municipio de Sucre 57
Figura N° 6	Instituciones Responsables del Turismo 66
Figura N° 7	Fuerzas Competitivas 82
Figura N° 8	Esquema del Modelo Teórico de Cluster Turístico Institucional..... 119
Figura N° 9	Actores Componentes 123
Figura N° 10	Esquema de Operacionalización del Modelo del Cluster 125
Figura N° 11	Organigrama Unidad Operativa 137

ÍNDICE DE ANEXOS

		Página
Anexo N° 1	Consulta a Expertos – Método Delphy	157
Anexo N° 2	Encuesta a Empresarios Relacionados Directamente con la Actividad Turística del Municipio de Sucre	161
Anexo N° 3	Encuesta a Turistas Nacionales y Extranjeros que Visitaron el Municipio de Sucre	163
Anexo N° 4	Guía Entrevista a Ejecutivos de Asociaciones de Empresas de Servicios Turísticos	166
Anexo N° 5	Guía de Entrevista al Director de Turismo del Gobierno Municipal.....	167
Anexo N° 6	Cultura Jalq’a asentada en el Distrito 8 del Municipio de Sucre.....	168
Anexo N° 7	Categorización y Clasificación de Establecimientos de Hospedaje Municipio de Sucre	170
Anexo N° 8	Glosario de Términos Turísticos y de Marketing Digital	172

1. INTRODUCCIÓN

Desde última década del siglo XX, la industria del ocio y del turismo a nivel mundial ha experimentado un cambio revolucionario, al integrarse profundamente en la economía mundial, gracias a la liberación del comercio, al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y las nuevas formas de organización empresarial.

El desarrollo que alcanzó la actividad turística se refleja en el contexto de la economía, genera empleos, divisas; en este contexto, el turismo constituye en un componente fundamental en el desarrollo de un país. El mercado global de turismo, al igual que otros mercados globales, es cada vez más competitivo y centrado en los clientes, generado fundamentalmente por la presión de la competencia de destinos turísticos alternativos, las exigencias de la demanda y el avance tecnológico hace imprescindible la conexión con empresas que pongan al alcance del sector todas las innovaciones de la informática y la tecnología.

En consecuencia los destinos turísticos se enfrentan con la necesidad de generar cambios en los productos ofrecidos y en la gestión conjunta de la actividad para poder mantener su competitividad. Sin lugar a dudas, la competitividad de un destino turístico se sustenta en la calidad de servicios y sus atractivos turísticos, que son el soporte sobre el que se desenvuelven las actividades, pero ellos solos no bastan para sustentar un proceso de desarrollo, sino que deberán agregarse otras condiciones. Es por ello, y siguiendo las directrices de la Organización Mundial de Turismo, las economías locales, regionales y nacionales que deseen convertir al turismo en una fuente importante de ingresos o mantener ese patrón, deben considerar elementos mínimos que promuevan la formación de Clúster en el sector¹. El concepto de clúster es definido por Porter como “conjunto de empresas que operan a través de redes en torno a una actividad productiva en base al desarrollo, concentradas geográfica y/o sectorialmente por concordancias y complementariedades en torno al sector base, alcanzan un alto grado de especialización, competitividad y eficiencia”.²

¹ Organización Mundial de Turismo Programa de Turismo Sostenible, 2008. (Recuperado el 11 de agosto de 2017) <http://www.conservation.org/s/%20Programa%20Turs.pdf>

² Porter Michael, *Ventaja competitiva de las Naciones*, Buenos Aires, Argentina, Javier Vergara Editor, 1991, p. 207.

Según este concepto, las empresas forman un sistema interdependiente, se colaboran mutuamente obteniendo grandes beneficios en cadena, de este modo el agrupamiento en el sector turístico posibilita alcanzar y sostener la competitividad del mismo, de lo contrario pese a las posibles combinaciones públicas y privadas, locales, regionales o nacionales, lo cierto es que los desafíos no puede alcanzarse con esfuerzos independientes los anhelos del destino turístico en un mercado globalizado y competitivo.

Tomando en cuenta que para el Estado Plurinacional de Bolivia, el turismo es una estrategia de desarrollo económico priorizada por ser la tercera actividad económica en cuanto a la captación de divisas, luego del gas natural y de la soya y por su efecto multiplicador sobre las áreas financieras, las comunicaciones, el transporte, la producción de artículos de primera necesidad, artesanía, establecimientos de hospedaje, restaurantes, centros de diversión y otros, se constituyó en un sector generador de empleos directo e indirectos es decir, dinamizador de la economía.³

Por lo descrito, la intersectorialidad de la actividad turística permite generar efectos multiplicadores de gran amplitud, y a su vez, promueve la concentración geográfica, tanto de las actividades productivas y de servicios como de los recursos humanos, el turismo se presenta como un sector con potencialidades para generar un proceso de desarrollo. Dado estos efectos multiplicadores y su vinculación con aspectos culturales, naturales, folklóricos, etc., éste involucra la participación de varios sectores gubernamentales y privados porque permite contribuir a través de un trabajo conjunto al desarrollo turístico a nivel de municipios, departamentos y nacional. Entre uno de los objetivos del Plan Estratégico de Turismo 2015-2020 del país, es el de fomentar la articulación entre la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo, Cámara Hotelera Departamental, Asociación de Restaurantes clase turística y centros de diversión, museos, peñas folclóricas, entre otros actores privados para trabajar coordinadamente con las Secretarías de Culturas y Turismo de los Gobiernos Autónomos

³ Ministerio de Economía Finanzas Públicas. Estado Plurinacional de Bolivia, *Índice Global de Actividad Económica* (IGAE) - 2016. (En línea) <http://www.economiafinanzas.gob.bo>

Departamentales y las Direcciones de Turismo de los Gobiernos Autónomos Municipales.⁴

Dado estos antecedentes, están respaldados por el Artículo 337 del Texto Constitucional, “el turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable”⁵. El Artículo 1 de la Ley de Turismo N° 292, establece que el objeto de la ley “es desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario”.⁶ Frente a ese panorama, el actual gobierno a diferencia de otros concibe al turismo como una actividad productiva y multisectorial, contando con programas y proyectos para el fomento de emprendimientos en capacitación, apoyo técnico, financiamiento y consolidación de redes conformados por actores públicos y privados del turismo. La figura que promueve el desarrollo de los destinos, son los llamados Clúster turísticos, conformados por grupos de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, especialmente en el área rural, tal es el caso del Clúster de turismo del parque Madidi. En los últimos años incorporó las tecnologías de información y conocimiento (TIC's), a procesos de promoción, comercialización y gestión de calidad con resultados importantes en cuanto al nivel de competitividad del producto turístico que oferta el destino turístico.⁷

El Municipio de Sucre oferta al mercado turístico nacional e internacional un producto turístico cultural apoyado en el atributo relevante de ser declarado el año 1991 “Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad”, por la Organización de Naciones Unidas para Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) por los múltiples atributos culturales, arquitectónicos e históricos que poseen, y que están relacionados con la

⁴ Ministerio de Culturas y Turismo. Viceministerio de Turismo. *PNT.2015-2020 PLANTUR 2025*. Primera Edición abril 2015.

⁵ Constitución Política de Estado Estado Plurinacional de Bolivia, 2009. Obtenido de <http://www.viceturismo.minculturas.gob.s/normativas/b.pdf>

⁶ Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, *Ley General de Turismo “Bolivia te espera”*, del 25 de septiembre de 2012. 423NEC, 201210a.lexml.

⁷ Viceministerio de Turismo. *Estudio de demanda turística (2014)*. (Recuperado el 29 de agosto de 2017). www.turismo.gob.bo/index.php?opcion=&ver=prensa&id=2724&=306

importancia de nuestra ciudad, aporte importante que permite dinamizar la actividad turística del Municipio de Sucre.⁸

En la actualidad la actividad turística es impulsada por las autoridades municipales y departamentales lo que ha generado inversiones en la planta de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, entre otros). Para lograr una mayor cuota de mercado requiere contar con la agrupación de los actores públicos y privados que conforman la cadena de valor, que conduzca el proceso de promoción, publicidad, distribución y venta de sus productos y servicios turísticos contemplados en su oferta turística con altos niveles de eficiencia, eficacia, traducidos en atributos competitivos, logrando así marcar presencia en el mercado turístico nacional e internacional.

La situación problemática se observa en que la actividad económica del turismo se constituye en un factor muy importante para el desarrollo económico y social del Municipio de Sucre, por contar con 208 atractivos turísticos naturales, culturales, históricos, paleontológicos de indudable valor, pero solamente el 20% forma parte de la oferta, por una deficiente estructuración de circuitos turísticos, mejora de la accesibilidad a los atractivos, gestión ante las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo para que incorporen en los paquetes y circuitos turísticos que ofertan y por descuido de las autoridades en cuanto a la promoción de los atractivos naturales, culturales como un todo conjunto, sin tomar en cuenta que el producto turístico es un compuesto de una variedad de distintos bienes y servicios y es un bien de experiencia y no un bien de búsqueda.⁹

Además poseer buenos recursos turísticos, un producto turístico cultural como es el de Sucre, no es suficiente para ser un destino competitivo a escala nacional, ya que en la actualidad, la complejidad alcanzada por la actividad turística, obliga a plantear estrategias más creativas y audaces que garanticen, en la medida de lo posible, un claro posicionamiento del destino turístico objeto de estudio. La actividad turística en la actualidad a nivel mundial se caracteriza por un uso intensivo de la información,

⁸Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. “*Plan de Desarrollo Municipal*”. PDM. 2010- 2017.

⁹Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. *Inventario y Catalogación de Atractivos Turísticos del Municipio de Sucre*. Editorial, Tupak Katari, 2013.

circunstancia que explica el notable impacto de las TIC's, en los procesos de consumo y producción.

La evolución tecnológica constituye un importante factor de cambio que ha modificado el comportamiento del consumidor y que obliga a realizar una adaptación de las empresas y de los destinos turísticos. En el Municipio de Sucre un indicador que demuestra que no aprovecha la oportunidad de mercado que brinda el internet como ejemplo es el hecho que solamente el 17% de los turistas nacionales y extranjeros en promedio llegaron a Sucre por haber utilizado este medio de información, respecto a un 39% que visitó por la recomendación de amigos y familiares, a esto se suma que tan solo el 7% promedio de los últimos cinco años del total de turistas extranjeros que visita Bolivia, siendo el segmento de turistas jóvenes el de mayor frecuencia.¹⁰ Por tanto se requiere una reorganización de actores en una coyuntura socioeconómica en la que se reclama mayor eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

Se necesita mayor integración en el sector turístico para que se puedan eliminar limitantes generadas por los actores y la sociedad, a través de la conceptualización y entendimiento del sistema, para generar alternativas estructuradas y articuladas, donde se tome en cuenta la necesidad de sensibilizar a los actores acerca de los beneficios que provee el desarrollo del turismo a la región.

Los responsables de políticas de turismo; las que dan soporte a las empresas; las ligadas a la producción, el conjunto de estas entidades integran el entorno responsable que no ha logrado la generación de los factores de competitividad, lo que se traduce en una necesidad de coordinar a las instituciones para actuar como grupo, es decir, reunir en una misma organización, a todos los agentes implicados en el desarrollo turístico del municipio, universidad, empresas privadas, administraciones públicas, etc. Y todos trabajando conjuntamente para seguir un objetivo en común.

Si bien Sucre es un destino turístico cultural complementado por una planta turística de servicios que responde a las exigencias del turista, se encuentra en la problemática de enfrentar a las otras ciudades patrimoniales con destinos bien posicionados y que

¹⁰ Viceministerio de Turismo. *Estudio de demanda turística (2014)*. (Recuperado el 29 de agosto de 2016). www.turismo.gob.bo/index.php?opcion=&ver=prensa&id=2724&=&=306

utilizan el turismo 2.0 (marketing digital), las redes sociales y el marketing estratégico. La dirección, administración, representación rutinaria de autoridades en el sector del turismo conduce al Municipio de Sucre a funcionar con el desatino de una inadecuada implementación de las nuevas tecnologías en la comunicación y mercadeo por el conjunto de los componentes y actores involucrados, desaprovechando oportunidad de mercado. Por tanto, la falta de coordinación entre los diferentes actores involucrados tampoco contribuye a una promoción efectiva del producto turístico de Sucre; por lo que el problema de investigación que se plantea es:

¿La creación de un Cluster de turismo institucional con el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) será una alternativa estratégica para la mejora competitiva del destino turístico del Municipio de Sucre?.

Por lo descrito líneas arriba la parte de la realidad objetiva sobre la cual se actuó desde el punto de vista, tanto práctico como teórico, para lograr la solución del problema, es decir, el objeto de estudio es el proceso de mejora de la competitividad con Clusters de turismo institucional con el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) de un destino turístico. El campo de acción se centra en la creación de un Cluster de turismo institucional con el uso intensivo de las (TIC's) como alternativa estratégica para la mejora competitiva del destino turístico del Municipio de Sucre.

El alcance la investigación es el diseño de un clúster institucional, donde los responsables directos del funcionamiento son los gestores públicos, contribuyendo de esta manera a la correcta utilización de los recursos existentes, y se impulse el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) en las empresas y entre los componentes público y privado, con énfasis en el uso intensivo de Internet en la promoción de los atractivos turísticos y la planta de servicios turísticos del Municipio de Sucre y se coadyuve a mejorar y transformar los últimos diez años de gestión del producto turístico del Municipio de Sucre realizado por actores públicos y privados.

El presente trabajo se justifica desde el punto de vista de que el sector turístico ha experimentado un proceso de gran dinamismo en la última mitad del siglo XX, registrando un crecimiento constante según la Organización Mundial de Turismo (OMT) de un 10% en los últimos cinco años, que lo convierte no sólo en una actividad estratégica de gran relevancia para las economías nacionales, sino también en objeto de múltiples debates y estudios desde puntos de vista muy dispares, dada la naturaleza multidisciplinar del fenómeno.¹¹

En tal sentido, el turismo es una fuerza social poderosa que puede lograr muchos objetivos importantes cuando sus capacidades están sin trabas. Es por esto, que su análisis se convierte en un gran reto, dado que es una actividad multidimensional, que si bien incorpora fuertes elementos económicos, se relaciona y depende en una enorme medida para su desarrollo de los sistemas ecológico, económico, social, cultural, institucional, legal, reglamentos normativo y político, pero por sobre todo es el resultado de un compromiso que implica cambios de actitudes y comportamientos de instituciones públicas y privadas, grupos e individuos.

Por otra parte, los cambios que se vienen produciendo en nuestros días configuran un nuevo mapa competitivo para la gran mayoría de los sectores industriales y de servicios. El sector turístico no resulta ajeno a este entorno y debe afrontar también el reto de la competitividad en productos y regiones a partir de aunar esfuerzos y encaminar acciones conjuntas para la superación del mismo, porque con certeza redundará en un incremento del flujo de visitantes, en último término, en un incremento de la calidad de vida de los agentes que intervienen en la economía y en la sociedad en general.

Para el Municipio de Sucre contar con una organización conformada por un grupo de empresas e instituciones de intereses comunes y complementarios que impulse el uso de soluciones basada en las TIC's para alcanzar y sostener la competitividad del mismo, está en correspondencia con la política central de la planeación y la gestión está orientada a lograr la sostenibilidad y competitividad del destino, mediante el desarrollo de la oferta, el fortalecimiento de los componentes del producto turístico, la promoción de la asociatividad y la consolidación de zonas de interés turístico.

¹¹ Organización Mundial del Turismo, *Panorama del turismo internacional*. Compendio de estadísticas de turismo del 2010 – 2014, Edición No.: 15006, 27 Junio 2015.

Entre las directrices de la política se encuentran la capacitación y formación, con el fin de mejorar las competencias laborales de los prestadores turísticos y ofrecer un buen servicio, constituir empresas sostenibles y promover el encadenamiento productivo, todo esto para lograr un sector competitivo.

El reconocimiento de una relación causal entre el turismo y el desarrollo local tienen implicaciones importantes para el desarrollo humano y de diferentes decisiones de política. Se considera, que las actividades de un territorio son el producto de las relaciones económicas y socio-institucionales que establecen los actores de un municipio.¹² El turismo a nivel nacional es una actividad en constante crecimiento y para el Municipio de Sucre es una fuente generadora de ingresos y empleo, por lo que requiere de proyectos enfocados a la sustentabilidad y sostenibilidad.

La propuesta de un Cluster turístico que impulse el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) es una alternativa estratégica para el posicionamiento del producto turístico, pero por sobre todo para mejorar la competitividad del destino turístico del Municipio de Sucre en un marco de interoperabilidad entre empresas e instituciones que forman parte del sistema turístico y por pertenecer a un mismo eslabón de la cadena productiva para que se colaboren y se integren entre sí, formando una estructura de relaciones en la que actúen de manera conjunta y cooperativa, que les permite presentar patrones de eficiencia colectiva. La competitividad cobrará mayor importancia, en la medida en que se traslada el desarrollo del sector a la actuación coordinada de los agentes que intervienen en función de objetivos comunes.

Objetivo General:

Diseñar un Cluster de turismo institucional con el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) para la mejora competitiva del destino turístico del Municipio de Sucre.

Objetivos Específicos:

¹² Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (24 de Junio de 2015). *Política para el Desarrollo del turismo*. Obtenido de <http://www.s.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/PoliticaNacional..pdf>

- Identificación de los fundamentos teóricos del sistema turístico, Cluster y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) en proceso de desarrollo local del destino turístico
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la competitividad del destino turístico de Sucre en su vínculo con la articulación, integración, y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Modelar el Cluster de turismo institucional de uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) para la mejora competitiva del destino turístico del Municipio de Sucre.

Hipótesis:

La creación de un cluster turístico institucional con el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicación contribuirá a mejorar la competitividad del destino turístico Municipio de Sucre.

Las variables que son objeto de medición y control son:

- ***Variable Independiente:*** Cluster de turismo institucional con el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicación.
- ***Variable Dependiente:*** Competitividad del destino turístico Municipio de Sucre.

Definición Conceptual:

Variable independiente: Un clúster es el camino alternativo para organizar la cadena de valor, por cuanto se fomenta la coordinación y la confianza entre las compañías que la conforman y se denomina clúster". Los clúster son integrados por diferentes tipos de empresas, independiente de su tamaño o localización en la cadena de valor.¹³

El cluster es una alternativa estratégica para las empresas del sector turístico, en aras de mejorar su posición competitiva, es la cooperación, cuando se realizan entre empresas

¹³ Silva, I., *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. Revista de la CEPAL, N° 85. 2005

del mismo destino permiten tejer un entramado de relaciones que se imbrican hasta crear unas redes compactas que resultan muy importantes en la determinación del nivel de competitividad.¹⁴ Sin embargo, al objeto de aprovechar las oportunidades del mercado, muchas agrupaciones son conformadas bajo la tutela de lo que se ha venido en denominar un *cluster* institucional, entendido como un ente con personalidad jurídica propia que busca la mejora e impulsa el desarrollo local, donde la competitividad del destino turístico es el foco y las interrelaciones de tipo económico, social y cultural entre los actores influyen en dicha dinámica.¹⁵ Para alcanzar las expectativas de competitividad hay que trabajar en la adaptación de las infraestructuras turísticas, a las nuevas tendencias y exigencias del turismo del siglo XXI, las Tecnologías de la Información y la Comunicación son factores básicos para actualizar el modelo turístico de un destino con el objetivo de fortalecer su crecimiento y su competitividad.

El impulso de las TIC's facilita la llegada de la cultura de la innovación a las empresas, imprescindible para el futuro del sector turístico, y van a permitir avanzar a las empresas: Potencian la coordinación y sinergias entre todos los agentes de la cadena valor del sector, por ser la base fundamental porque permite desarrollar soluciones innovadoras y competitivas. Aquel que usa las Tecnologías de la Información y la Comunicación de forma intensiva, su finalidad es mejorar la experiencia turística del visitante e incrementar su competitividad.¹⁶

Variable dependiente: Desde el punto de vista de una nación o una región, la competitividad es la medida del crecimiento de la productividad y la flexibilidad empresarial, que impacta significativamente el incremento de los ingresos reales de la población, y con ello la participación en los flujos de comercio internacional.¹⁷

El concepto de la competitividad se basa en la premisa de las condiciones necesarias para lograr una estructura óptima que permita alcanzar la competitividad a partir de cuatro niveles: instituciones como la Universidad se integran y desarrollan estrategias

¹⁴ Ferro S., Vila A; Rodríguez A., *La política de creación de clusters institucionales: el cluster del sector naval de Galicia (ACLUNAGA)*", *Revista Gallega de Economía*. 2001.

¹⁵ Varisco, C. Iniciativas de desarrollo local y fomento del clúster turístico. Aportes y transferencias, año 11, volumen 1, 2007, 31 - 42.

¹⁶ I Congreso Nacional TIC. Turismo e Innovación. *Las TIC y el Turismo una buena alianza* AMETIC, Gran Canaria, Mayo, 2011.

¹⁷ Porter, M., *La ventaja competitiva de las naciones*. México: CECOSA. 1990.

que favorezcan en uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación por las empresas; la Secretaría de Turismo de la Gobernación y la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal son responsables de conducir la mejora de la competitividad; la empresa mejora la eficiencia; se genera la formación de redes de cooperación entre las empresas y las instituciones relacionadas con los clústeres como base estratégica.

Desde la perspectiva sistémica, la competitividad turística es el resultado de los subsistemas interdependientes, de las dimensiones meta, macro, meso y micro, para lo cual es necesario caracterizar los factores y componentes de cada una de estas dimensiones, cuyas variables asociadas definen el indicador de competitividad del destino.

Dada la hipótesis planteada en la investigación, en el cuadro 1, se sintetizan las dimensiones de análisis del estudio:

Cuadro N° 1
Dimensiones de análisis

DIMENSIÓN	INDICADORES	INDICADORES DE MEDICIÓN
TERRITORIAL	Atractivos turísticos	-Naturales -Culturales
	Infraestructura	-Equipamiento -Accesibilidad
	Demanda turística	-Comportamiento de turistas -Uso de TIC's
SECTORIAL	Actividades características	-Cantidad de empresas por rubro -Plazas hoteleras
	Tamaño	-Micro –pymes –grandes
	Empleo	-Cantidad -Cualificación
	Instituciones	-Tipo de instituciones -Funciones -Proyectos
INTEGRACIÓN	Vertical	-Comercialización integrada -Eslabonamientos productivos -Grupos empresarios
	Horizontal	-Productos genéricos -Grupos empresarios
	Transversal	-Definición del producto global -Imagen
INNOVACIÓN	A nivel de empresas	-Adquisición de tecnología -Uso de Internet -Gestión de calidad -Otras actividades

	A nivel de entorno	-Sector público -Sector privado
ARTICULACIÓN	Redes de intercambio	-Control -Coordinación -Cooperación
	Redes de comunicación	-Contacto -Información

Fuente: Elaboración propia.

Según su profundidad la investigación es descriptiva, se detalla las características fundamentales de conjuntos homogéneos desde esta perspectiva de la teoría de clúster.

Metodología:

Se utilizaron métodos teóricos, como ser el deductivo inductivo permitió apoyarse en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares de la actividad económica del turismo en el Municipio de Sucre se estudió la articulación y coordinación existente entre los actores públicos y privados lo que ha permitido arribar a conclusiones generales, así mismo se realizó un análisis general del turismo y luego concretarse en lo particular del comportamiento del turista vinculado a los requerimientos de información. El uso de este método también permitió deducir el contexto global de la incidencia en la competitividad de las empresas y promoción turística, así como los elementos esenciales y las cualidades fundamentales de funcionamiento del sistema turístico requeridos para la creación de un cluster de turismo institucional para posicionar en el mercado turístico el Municipio de Sucre, también se utilizó el método histórico - lógico *para el* al conocimiento de las distintas etapas del turismo en su sucesión cronológica, es decir, la evolución y desarrollo de la actividad económica del turismo en el Estado Plurinacional de Bolivia, el Departamento de Chuquisaca y en el Municipio de Sucre. También ha permitido conocer las etapas principales del desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales en los procesos de promoción, oferta de atractivos, planta de servicios turísticos, entre otras, para establecer los aspectos esenciales para el fomento del turismo.

Se utilizó también el Método Hipotético-deductivo para la obtención de explicaciones y predicciones sobre la base de la deducción, corroborar la consistencia de la hipótesis sobre la base de la delimitación teoría que sustenta o apoya, es decir, contribuyó en la

obtención de conclusiones con base en la valoración de los postulados que han sido revisados para la formación de Cluster: conjunto de empresas que operan a través de redes en torno a una actividad productiva, concentradas geográficamente alcanzan competitividad y eficiencia.

La modelación como método, permitió determinar la lógica interna del desarrollo del objeto de investigación por la frecuente necesidad de buscar un reflejo mediatizador de la realidad objetiva que es el modelo. Esta abstracción cumple con una función fundamental y es la de descubrir y estudiar nuevas cualidades, relaciones, principios o leyes del objeto de estudio, por tanto permitió construir la lógica interna del cluster de turismo institucional y los procesos y procedimientos de operativización. Convirtiéndose en un paradigma transitorio que contribuye a lograr cambios acordes al nuevo escenario digital del turismo aunando esfuerzos de cooperación entre los integrantes de una red de actores en turismo para elevar la competitividad del destino turístico Sucre.

El método Delphi se utilizó para recoger información cualitativa, es decir, la opinión o juicio intuitivo de un grupo de 20 expertos (proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo) en procesos de gestión de destinos turísticos (docentes de la universidad pública, institutos privados, empresarios, entre otros) para obtener un consenso de opiniones informadas sobre la elaboración de la propuesta.

Los métodos empíricos como ser:

La entrevista: Esta técnica de recolección se empleó con el fin de obtener la información más veraz, precisa, y pertinente posible; además esta técnica de recolección permitió corroborar los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empresarios que conforman la cadena de valor del turismo en Sucre. Cabe mencionar que la información recogida en las entrevistas se articuló con la información generada por los demás instrumentos de recolección.

Esta técnica se utilizó como parte del estudio porque a través de ella se pudo llegar a un contacto personal con los ejecutivos de las asociaciones de: establecimientos de

hospedaje, agencias de viaje, operadoras de turismo, restaurantes/café categoría turística. Asimismo se realizó entrevistas a las autoridades de turismo del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre y del Gobierno Autónomo del Departamento de Chuquisaca.

La encuesta a gerentes/propietarios de empresas: Estas se aplicaron con el propósito de puntualizar en los aspectos relevantes de cada una de las dimensiones que el estudio requirió analizar sobre actitudes cooperativas pasadas y futuras con la colaboración de las empresas en la zona para obtener información sobre la posibilidad de crear una red de empresas que integran la cadena de valor en turismo, el nivel de conocimiento de los cluster, entre otros tópicos importantes para el objeto de estudio. La población se determinó de acuerdo a los datos estadísticos del número de establecimientos de hospedaje, agencias de viajes y operadoras de turismo, restaurantes/café categoría turística se obtuvo de la Secretaría de culturas y Turismo de la Gobernación de Chuquisaca gestión 2016. En cuanto a las empresas de transporte interdepartamental se obtuvo de la Secretaría de Desarrollo Productivo del Municipio de Sucre. En la tabla 1 se recoge los tipos de empresa, cantidad y la población o universo:

Tabla N° 1
Ramas económicas relacionadas con la actividad turística

TIPO DE EMPRESA	N° DE EMPRESAS	N° DE ENCUESTAS
Establecimientos de hospedaje	96	96
Restaurantes clase turística	25	25
Centros de diversión	9	9
Agencias de Viajes	40	40
Transporte terrestre	10	10
Museos	18	18
TOTAL	198	198

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos Secretaría de Turismo Gobernación de Chuquisaca

El número de empresas existentes ascendía a 198, por lo que, ante la posibilidad práctica de abarcar a toda la población se realizó un censo.

Encuesta a visitantes: Para la investigación la encuesta es una técnica fundamental ya que la misma propició información se pudo conocer sobre el uso de internet para demandar la visita a un destino turístico, las experiencias en cuanto a información sobre los atractivos turísticos, entre otras indagaciones. La población comprende el número de turistas que ingresaron a la ciudad de Sucre, se obtuvo de datos proporcionados por el Ministerio de Culturas y Turismo, se tomó en cuenta el total de visitantes nacionales y extranjeros, se presentan a continuación:

Tabla N° 2
Flujo Histórico de Visitantes a Sucre

AÑO	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
2007	48.325	26.701	75.026
2008	53.252	27.073	80.325
2009	57.061	31.869	88.930
2010	58.340	29.974	88.314
2011	51.425	31.072	82.497
2012	61.000	39.332	100.332
2013	79.013	82.647	161.660
2014	90.550	45.768	136.318
2015	82.290	50.733	133.023
2016	86.564	69.481	156.045

FUENTE: Secretaría de Culturas y Turismo del Gobierno Departamental de Chuquisaca, 2016

A partir de estos datos se determinó la media anual que es de 110.247 visitantes La población o universo.

Para el cálculo de la muestra, se utiliza un método de muestreo probabilístico, El tipo de muestreo será aleatorio simple puesto que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Para determinar el tamaño de una muestra se ha tomado en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador: el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra para una población finita como es el caso, se aplica la siguiente para determinar la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Total de la Población = 110.247

$Z_c^2 = 1.96^2$ (Margen de confiabilidad si la seguridad es de 95%)

$p = 5\% = 0.50$ (Proporción esperada)

$q = p (1 - 0.50) = 0.50$ (Desviación estándar)

$e = 5\%$ (Margen de error)

n = 384

Se procedió a encuestar a un total de 384 visitantes nacionales y extranjeros que llegaron a la ciudad de Sucre. El tipo de levantamiento que se utilizó es el de encuestas de tipo personales.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. CONCEPTO DE TURISMO

El turismo ha evolucionado a lo largo de la historia desde diferentes sucesos que han marcado hitos en el mundo, entendemos que el turismo ha pasado por diferentes momentos. Como también la forma de llegar al cliente e informar sobre la oferta turística. Puede definirse al turismo como el conjunto de las acciones que una persona lleva a cabo mientras viaja y pernocta en un sitio diferente al de su residencia habitual, por un periodo consecutivo que resulta inferior a un año.

La Real Academia Española define el turismo en su plataforma online como la “actividad o hecho de viajar por placer”. Esta definición es ahondada por Arthur Bormann, quien en 1930, citado por Jafari, define el turismo como “el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o los motivos comerciales, profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal”¹⁸. Pero es en 1942, en medio de la Segunda Guerra Mundial, donde se formula la que hoy es la definición más utilizada del turismo. Esta definición fue formada por los profesores de la Universidad de Berna, Walter Hunziker y Kurt Krapf, quienes explicaron el turismo como “el conjunto de relaciones y fenómenos causados por el desplazamiento de

¹⁸ Jafari, J., Modelos de turismo: *Los aspectos socioculturales*. IV Congreso Iberoamericano de Antropología, Las Palmas de Gran Canaria. España, 1987.

personas y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, en tanto no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal”.¹⁹

De acuerdo a lo que la experiencia turística según Cohen significa para el propio turista, distingue al tipo "hedonístico", que busca el placer, la diversión, la recreación de distintos modos, rompiendo o escapando con la rutina laboral; y al tipo "peregrinación", propio de viajeros que buscan respuestas a sus inquietudes a través de las formas experienciales, experimentales o existenciales.²⁰

Ahora bien, siguiendo las recomendaciones, directrices comunes y el marco conceptual de Naciones Unidas, la Cuenta Satélite de Turismo de la Organización Mundial del Turismo asumido por el Viceministerio de Turismo de Bolivia, define el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio.²¹

Miguel Ledhesma da un giro diferente al concepto de turismo, definiéndolo como “todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor”.²² El turismo se presenta entonces como un fenómeno complejo y multidisciplinar que comprende aristas económicas, sociales, políticas, artísticas, antropológicas, medioambientales, históricas, geográficas, educativas, psicológicas y comunicativas que involucran simultáneamente al sector empresarial, al estatal, al no gubernamental, al sector profesional, a las poblaciones que habitan cada destino turístico y a los turistas.

El desarrollo que alcanzó la actividad turística en la última década, se refleja en el contexto de la economía, genera empleos, divisas; en este contexto, el turismo constituye en un componente fundamental en el desarrollo integral de la actividad

¹⁹ Hunziker, Walter & Kurt Krapf, *Fundamentos de la Teoría General del Turismo*, 1942, p.66.

²⁰ Cohen, Traducido por: Rubén Blanco, *Principales tendencias en el turismo Contemporáneo*. España: Prince, 1979, p.39.

²¹ Viceministerio de Turismo de Bolivia, *Políticas y estrategias de turismo*, Disponible, PDF, 2012.

²² Ledhesma, Ledesma, Migue, *Periodismo turístico: muchos principios y algunos finales*. Buenos Aires: Miguel Ledesma. p. 14. ISBN 9789873396892, 2016.

turística de un país, en tan sentido es importante conocer el comportamiento de la demanda distinguiendo los tipos de turismo según los gustos de los viajeros y las actividades que pueden realizarse durante la estancia, lo que genera a la postre un efecto multiplicador en la economía del sector, esto es, un mayor incremento en el gasto turístico que repercute sobre el ingreso y multiplica sus efectos.

Sin embargo, visto el turismo como actividad social se constituye en una serie de actividades motivacionales, a través del interés despertado en los grupos e individuos por el conocimiento de nuevos horizontes, asimismo, es una actividad cultural, propiciando el conocimiento, la presentación y el desarrollo de aspectos culturales del país, para lo cual es necesaria la preparación personal²³. En resumen, el turismo como actividad social activa la política gubernamental, basada en la promoción y los estímulos por visitar otras regiones o a ser visitados por ciudadanos de otros países.

Además, producto del crecimiento el turismo a nivel mundial ha traído fuertes impactos en términos medioambientales. Entre sus contras destacan la contaminación; medioambiental, acústica y estética, y la alteración de paisajes o recursos naturales para lograr extraer mayores ingresos de los turistas, entre otros. El turismo no puede funcionar sin recursos naturales básicos y el uso excesivo provoca un daño en el medio ambiente, lo cual repercute a largo plazo en la industria turística también.

Por tanto, la dinámica del turismo involucra la interacción de múltiples elementos, con fuerzas, simultaneidades y reacciones mutuas que no pueden ser capturadas si no se utiliza un enfoque sistémico.

1.2. EL SISTEMA TURÍSTICO

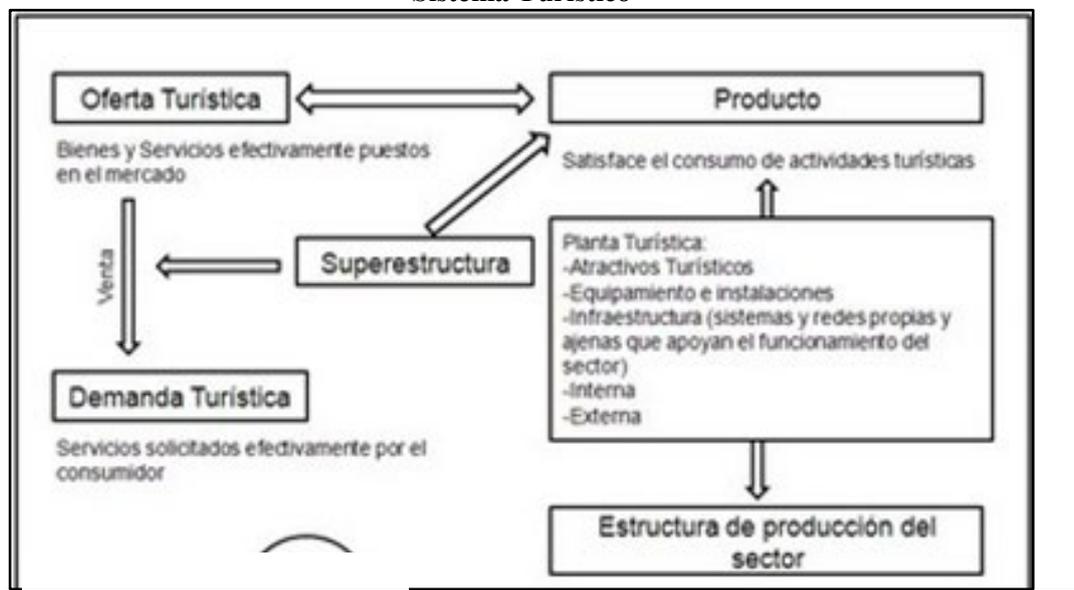
Conceptualmente se define el sistema turístico como un proceso formado por un conjunto de elementos ordenados según sus funciones y su localización espacial que se enlazan racionalmente entre sí por medio de los principios o reglas del mercado oferta demanda y regulación, manteniendo a su vez relaciones de intercambio con otros sistemas de diferente rango. Está compuesto por un conjunto de elementos heterogéneos que están estrechamente vinculados entre sí y en constante dinamismo. Según la

²³ Cuevo Raymundo, *Teoría del Turismo: Gestión cultural-turismo*. Editorial: Trillas. México. 2004.

Organización Mundial del Turismo, el sistema turístico se compone de 4 elementos: la demanda, la oferta, el espacio geográfico y los operadores de mercado.²⁴

Por su parte Roberto Bullon propone los siguientes elementos: la demanda, la oferta, la infraestructura, la superestructura, los atractivos y las facilidades²⁵. Todos los elementos interactúan entre si y dependen uno del otro para que el sistema funcione correctamente. En la figura siguiente se presenta las relaciones que forman el sistema:

Figura N° 1
Sistema Turístico



Fuente: Bullon Roberto, Planificación del espacio turístico, Trillas, México, 1985, p. 21.

El punto de partida del funcionamiento del sistema, originado en el encuentro de la oferta con la demanda turística a través de un proceso de venta de llamado producto turístico, que junto a la infraestructura forman la estructura de producción del sector, es decir, el territorio que acoge o atrae a los turistas, que contiene infraestructura necesaria para acogerlos, capital humano, y que además cuenta con la población residente.

1.2.1. Componentes del Sistema Turístico

1.2.1.1. Demanda Turística

²⁴ Organización Mundial de Turismo. *Cuenta Satélite Turismo: Recomendaciones sobre Marco Conceptual*. Madrid, España, 2008. P.11.

²⁵ Bullon Roberto, Planificación del espacio turístico, Editorial; Trillas, México, 1985, p.45

La demanda turística se define como el conjunto de atributos, valores, servicios y productos que el mercado requiere a los operadores turísticos, para satisfacer determinadas necesidades de esparcimiento, ocio, tiempo libre o vacaciones. La demanda turística la componen los visitantes (que incluyen turistas y excursionistas), y se ve afectada por factores internos a la demanda, como las motivaciones que animan a viajar; externos, como las mejoras económicas, los cambios demográficos y sociales, la mejora tecnológica, factores políticos, de planificación, etc.; y finalmente factores propios del mercado, como el conocimiento de la oferta, desarrollo de productos turísticos, etc.²⁶

Por lo descrito es el componente más dinámico del sistema e implica al grupo de personas (actuales o potenciales) que viajan y hacen uso de los servicios e instalaciones creadas para su recreación. Desde un punto de vista socio-económico la demanda está determinada por la facilidad de acceso a los transportes, por los ingresos, por el nivel educativo y por el deseo de salir de la rutina, la demanda turística se genera cuando la sociedad haya superado en forma general un nivel de renta suficiente para cubrir las necesidades básicas.

1.2.1.2. Oferta Turística

Es el conjunto productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y socio-cultural y que poseen un determinado valor o atractivo turístico que conforman la experiencia del turista, es decir, se compone de aquellos elementos que atraen al turista hacia el destino y logran satisfacer sus necesidades y expectativas. Según Bolton, “la oferta turística está integrada por los elementos que atraen al turista a un destino determinado y satisfacen todas sus necesidades, así podríamos indicar como componentes de la oferta los recursos turísticos, la planta turística (conjunto de empresas relacionadas con el sector), las infraestructuras y transportes y los elementos institucionales sobre los que se desarrolla”²⁷.

Por tanto, en la oferta turística se distinguen los siguientes componentes: los recursos y atractivos turísticos, la planta turística las empresas relacionadas con el sector,

²⁶ Milgrom A., Roberts M., *Diseño de circuitos turísticos: Atributos de diseño*. LIMUSA, México, 1992, p.4

²⁷ Balton, S, *Beneficios Económicos y Sociales del Turismo*. Madrid. España: ABC, 2002, p.33.

infraestructuras y los elementos institucionales las instituciones públicas y privadas que intervienen en el desarrollo turístico.

- **Atractivos Turísticos:** Son aquellos elementos que motivan el desplazamiento de los turistas. Pueden ser de origen natural, cultural, es decir son recursos ya puestos en valor. Para el Viceministerio de Turismo los atractivos turísticos son valores propios existentes en un destino, que motivan la concurrencia de una población foránea susceptible a ser dispuesto y/o acondicionado específicamente para su usufructo recreacional.
- **Planta Turística:** Según el marco conceptual de la Cuenta Satélite del Turismo de la OMT (2008) son todas las empresas que facilitan la permanencia del turista en el destino proporcionando servicios de alojamiento, restauración, esparcimiento, desplazamiento, agencias de viajes, operadores de turismo, etc.
- **Infraestructura:** Son todos aquellos elementos que proporcionan servicios no exclusivamente turísticos y que en primer lugar buscan la satisfacción de la población local pero sin los cuales sería imposible el funcionamiento de los servicios turísticos resultará imposible. Estos son las carreteras, los ferrocarriles, los puertos, los aeropuertos, las comunicaciones, las redes de energía, las de agua potable y residual, los sistemas de recogida de residuos, etc.
- **Elementos Institucionales:** Son la legislación turística en general, los entes de turismo públicos, privados o mixtos, las acciones de promoción, la facilitación a empresas privadas, es decir, todo aquella actividad que realiza el sector público en materia de turismo. Este elemento también es denominado como superestructura y es el encargado de velar por el buen funcionamiento en general de todo el sistema.

De esto se deduce que cuanto más importante sea la actividad turística para la región, más fuerte y eficiente deberá ser la superestructura que gestione dicho territorio.

1.2.1.3. Producto Turístico

En el turismo es necesario trasladar a los consumidores para ofrecerles los servicios que aquél implica: están construidos en torno a recursos que lo son a partir de valoraciones

estéticas, lúdicas o recreativas, valores que no son trasladables ni acumulables.²⁸ Como resultado, el territorio de producción-consumo turístico acumula todos los papeles que el espacio puede representar en el juego socioeconómico y se incluye en el producto que consume el cliente.

El producto turístico se fundamenta en el lugar geográfico, que en nuestro caso es el destino turístico, el cual se puede entender como “... espacio en el que tiene lugar la confluencia de agentes, iniciativas y experiencias, que acaban moldeando el lugar como atractivo para la atención del consumo deseado por la demanda de orden turístico, una vez se constituye toda una red de empresas especializadas en diferenciadas parcelas de la satisfacción del ocio, a partir de las cuales toma entidad un espacio como ámbito capaz de suministrar uno o más productos turísticos.”²⁹

El producto turístico es una combinación indisoluble de bienes y servicios, en el que interactúan elementos materiales (instalaciones, maquinarias, etc.), con personas (ya sean empleados o prestatarios del servicio) y donde, además, la existencia de intangibles (ambiente, valor social...) pueden llegar a tener un mayor peso específico en la toma de decisión del consumidor turístico. La distribución del producto se realiza a través de canales de distribución.

Las tipologías del Producto Turístico básicas establecidas por la Organización Mundial de Turismo (2001) se describe a continuación:³⁰

- **Turismo Patrimonial: Cultural y de naturaleza:** Por “Turismo Patrimonial” se entiende que deben ser englobados todos aquellos productos cuyo valor esencial radica en la riqueza del Patrimonio de un lugar, entendiendo por tal, el conjunto de recursos naturales, históricos y artísticos que lo configuran, lo definen como tal lugar, y lo diferencian de otros.

²⁸ Valls, J. F., *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona. España: Gestión 2004, p. 45.

²⁹ Camisón Zornoza, *La empresa turística: un análisis estratégico en Introducción a la Economía del Turismo en España*, dirigido por Pedreño Muñoz, A. y coordinado por Monfort Mir, V.M., Ed. Cívitas, 1996, p. 117.

³⁰ Organización Mundial del Turismo (OMT). *Estudio sobre el turismo y el patrimonio cultural inmaterial*, A/CONF.198/8/Add.4, UNWTO.org – www.unwto.org

- **Turismo Cultural:** El turismo cultural se puede definir, de forma básica, como aquella forma de turismo cuyo objetivo principal es descubrir y visitar monumentos y lugares, y conocer la cultura y forma de vida de un lugar.
- **Turismo de Naturaleza:** Dentro de este grupo, pueden englobarse tanto las actividades de aventura con mayor o menor dureza (montañismo, espeleología, trekking, bicicleta de montaña...). El beneficio buscado por estos consumidores se centra en ese disfrute de la actividad en cuestión y, por tanto, ésta debe ocupar el valor esencial del producto sin que ello implique que el resto de elementos del producto (alojamiento, transporte, manutención...) no tengan importancia.

Por los componentes presentes del turismo es importante comprender la dinámica de este sistema tanto de manera interna con relación a sus sub sistemas, como externa con relación a otros sistemas.

El proceso de articulación de los múltiples factores que hacen parte de la actividad turística aparece en el mercado como “producto turístico”, Por su parte, el turista generalmente adquiere un paquete que incluye transporte, alojamiento, comida y diversiones, servicios que aunque se compran por separado se ofrecen como un producto único con un precio determinado gracias a que los agentes de viajes intervienen en su diseño, venta u operación. De esta manera, el producto o paquete se convierte en la oferta del destino o territorio para el mercado con un precio específico.

1.3. DESTINO TURÍSTICO

Es por medio del concepto de producto turístico que se agrupa la oferta del destino para el consumidor, los atractivos y servicios se pueden agregar para dar forma a productos genéricos tales como el producto cultural, de naturaleza, de aventura, entre otras categorías. El destino es el territorio en el que confluyen elementos físicos o factores ubicados en el territorio (ambiente natural como playas y cultura, y construidos como hoteles, establecimientos prestadores de servicios, infraestructura, tecnología), procesos (planeación, gestión, imagen), que se combinan en productos individuales y actividades que forman la experiencia de la visita³¹. En esta experiencia también se incluyen las

³¹ Ritchie, J. R. Brent y Crouch, Geoffrey I., *The competitive destination: A sustainability perspective. Tourism Management* 21, 1-7. 2000, 5.

empresas asociadas al gasto turístico, y más allá de esto, a los factores de entorno que determinan la competitividad de las actividades económicas que se ubican en el destino.

Para la Organización Mundial de Turismo el destino turístico es el lugar visitado. En el caso de los visitantes internos, el destino es una zona dentro del mismo país de residencia. En el caso de los visitantes internacionales, el destino puede referirse al país visitado o a una región de dicho país. Un destino es la unidad geográfica básica utilizada para la elaboración de las estadísticas del turismo. Dentro del país de referencia, el país puede dividirse en zonas de destino que representan regiones turísticas homogéneas o que pueden ser grupos de regiones administrativas del gobierno local, en el caso de Bolivia desarrolla el proceso por municipios.

La planificación y la gestión del desarrollo turístico son las medidas más adecuadas para evitar que las actividades turísticas generen impactos no deseados en el medio ambiente y la sociedad local, por tanto, la única forma de conseguir que el desarrollo turístico sea sostenible. ya que destaca los estrechos vínculos entre todos los elementos del sistema turístico.

1.5. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DEL TURISMO

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha crecido la percepción de los problemas ocasionados por el modelo de desarrollo turístico intensivo (o de masas) ligados sobre todo a la congestión espacial y temporal, los cuales generaron a su vez la agudización de los impactos socioculturales, medio ambientales, territoriales y económicos; con la consiguiente degradación de los productos turísticos ofertados y el languidecimiento del negocio en sí mismo.³²

Es entonces que, en la década de los ochenta, desde la geografía del turismo surgen importantes reflexiones enfocadas en las causas y respuestas a la crisis del modelo. Un hito importante es el fundamentado Informe Bruntland, presentado en 1987 ante la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, en cuyas conclusiones expresa que “el objetivo esencial en toda actuación o implantación de actividad turística, será el de

³² Acerenza Miguel Ángel, *Administración del turismo*, Cuarta Edición. Editorial Trillas. México.2006.

preservar los valores y recursos naturales para el disfrute por parte de las generaciones futuras”.³³

La Conferencia de Lanzarote, en 1995, señala que “el desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir que ha de ser soportable ecológicamente en el largo plazo, ser económicamente viable y ser evolución histórica y tendencias equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales”.³⁴ El turismo es una fuente de desarrollo económico en potencia, actualmente se reconoce su importancia y su contribución, en los últimos años hay un interés en las autoridades en apoyar con políticas publicas mostrando a Bolivia como un país diverso y atractivo, es importante trabajar en una plataforma o ventana de lo que ofrece Sucre y que lo diferencia del resto del país.

La perspectiva del desarrollo local es el resultado de la voluntad de actores sociales, políticos y económicos de intervenir de manera activa en los procesos de desarrollo que se generan en un territorio organizado.³⁵ Cuando se analizan los procesos de desarrollo local, un elemento primordial a considerar es la negociación y concertación entre los agentes. En gran medida el diseño de las estrategias de desarrollo local implica, necesariamente, la identificación de los actores que intervendrán en dichos procesos. De acuerdo a Albuquerque los actores del desarrollo local se pueden clasificar en tres grandes grupos:³⁶

- ✓ Las instituciones locales y las redes institucionales a las que se articulan (nacionales e internacionales).
- ✓ La sociedad civil; es decir la fuerza de trabajo a movilizar en el proceso de desarrollo y el resto de la población (como beneficiaria directa de dicho proceso).

³³ Organización Mundial del Turismo (2004) *Evaluación de las actividades promocionales de las ONT*. Madrid. Recuperado el 11 de agosto de 2017 <http://es.bcv/guide/capitulo/8448148878.pdf>.

³⁴ IDEM. p.14.

³⁵ Klein, Jean Luis., *Iniciativa local y desarrollo: respuesta social y la globalización neoliberal*”. Revista Euro Vol. XXXI N° 94, Santiago de Chile. 2005.

³⁶ Albuquerque, Francisco, *Desarrollo Económico territorial. Guía para agentes*. Instituto de desarrollo Regional, Fundación Universitaria. España, 2002.

- ✓ Las empresas, tanto locales como las que por medio del fomento de las inversiones, eventualmente, puedan instalarse en el territorio.

La forma de articular la concertación entre los “actores”, dependerá del grado de consolidación institucional de cada uno de ellos. Sin embargo, en la mayor parte de los países, el diseño y aplicación de nuevas políticas y estrategias de desarrollo local suponen, al mismo tiempo, la “creación” de una nueva “institucionalidad” local, capaz de llevar adelante el proyecto de esta manera su adecuado diseño es clave para su viabilidad.

De acuerdo a Barreiro Cavestany, el desempeño de los actores del desarrollo local (como agentes sociales, económicos, institucionales, etc.), se da –simultáneamente– como una causa y una consecuencia del desarrollo del territorio; mismo que está vinculado directamente a la función que cumple el territorio (como espacio delimitado) para cada actor. Lo que realmente caracteriza y refuerza el proceso de desarrollo económico local, es el protagonismo de actores locales en la formulación de estrategias, así como en la toma de decisiones, en la implementación de nuevos proyectos y de iniciativas novedosas, en el liderazgo, etc.³⁷

Por lo tanto, el proceso para implementar estrategias de desarrollo local en turismo, requiere de una visión que necesariamente incorpore los siguientes elementos respecto de los actores del desarrollo.

1.4.1. Los Actores del Turismo y la Gestión

Valls, Joseph-Francesc define a los actores locales como “toda actividad turística solidaria que se propone y gestiona por las mismas comunidades permitiendo así su participación desde una perspectiva intercultural, manejo adecuado de los recursos naturales y del patrimonio cultural, con principio de equidad en la distribución de los beneficios locales”.³⁸

³⁷ Barreiro, Cavestany, *Política de Manejo Compartido de las áreas Silvestres Protegidas*. Ministerio de Medio Ambiente y Energía Sistema Nacional de áreas de Conservación. Costa Rica. 2000.

³⁸ Valls, Joseph-Francesc, *Cambio de concepto en la gestión turística del municipio*. *Estudios de Gestión Turística*, CEDIT-ESADE, n. 3, febrero, 1998.

Actor local es todo aquel individuo, grupo u organización, cuya acción se desarrolla dentro de los límites del territorio y la sociedad local. Una segunda definición por el sentido de la acción: Actor local es aquel agente que en el campo político, económico, social y cultural es portador de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales. Esta segunda definición liga las nociones de actor local y de actor del desarrollo estos podrán ser públicos, privados y comunitarios.³⁹

La Gestión del turismo se encuentra centrada en la gestión de los recursos turísticos con que cuenta una región o país. Esos recursos pueden ser naturales, culturales, históricos, folclóricos, paleontológicos, entre otros; su primordial objetivo es la captación, recepción y fidelización de turistas. Un ejemplo típico de gestión turística, tiene que ver con la acción municipal enfocada hacia la restauración de su patrimonio natural y la recuperación de sus tradiciones, con el ánimo de atraer visitantes interesados en este tipo de atractivos, que sin duda, dejarán un ingreso necesario para el mejoramiento de las condiciones sociales en la región.

Gestión es un término muy utilizado en el planteamiento y ejecución de proyectos, la misma está orientada a garantizar la operación, cuyo fin es que se cumpla con los objetivos y resultados que se proponen en un proyecto. Toda gestión cubre cuatro funciones básicas: identificación, planificación, realización y control.

La gestión es el resultado de que tanto se logró mejorar una sociedad o una institución. Consiste en modificar una situación actual, en una situación esperada futura. Sin embargo, no es suficiente lograr los resultados, se requiere además optimizar los recursos disponibles. La gestión demanda el desarrollar una serie de acciones que transforman una situación A en una situación B optimizando los recursos financieros, tecnológicos, humanos y el tiempo, ello requiere un plan que defina, sin embargo la sola elaboración de un plan no garantiza que los resultados se logren, pues la gestión no es fiel reflejo de la planeación, porque se presentan situaciones inesperadas que obligan y demandan la toma de decisiones, para lo cual es necesario el monitoreo y control

³⁹ Sureda, *La competitividad turística del municipio. Estudios de Gestión Turística*. CEDIT-ESADE. N. 3, febrero, 1998.

permanente y periódico del logro de los resultados, como lo dice Quintal “Para lograr el desarrollo y la competitividad del sector turístico se requiere de la participación del sector privado y público, ambos sectores coexisten y colaboran en el desarrollo del turismo”.⁴⁰

Por lo tanto gestión turística según Albuquerque, se concibe como “una gestión integral del espacio de modo tal que se mantenga un equilibrio entre los diferentes componentes [...] incluye procesos lógicos y vitales en toda organización tales como planear, organizar, dirigir y controlar”.⁴¹

La existencia del espacio turístico está condicionada a la presencia de atractivos turísticos. A veces los elementos del turismo que considerados globalmente conforman la planta turística de un país, están alejados de los atractivos (como en el caso del aeropuerto, una gasolinera, un hotel o una cafetería situados a mitad del camino), pero la mayor parte de ellos se encuentran localizados en el mismo lugar, formando concentraciones de servicios que facilitan la práctica de las actividades turísticas. Como se manifestó en los componentes del sistema turístico, el funcionamiento del espacio turístico requiere de una superestructura administrativa, integrada por las organizaciones de la empresa privada y organismos del Estado, que se especializan, en definir y armonizar el conjunto de normas y criterios que regulan las formas operativas del turismo.⁴²

La superestructura turística es responsable de la gestión, planeación, coordinación, organización, control, promoción y mercadeo de la oferta de servicios turísticos, de la planta y los atractivos turísticos. La superestructura es un cuerpo coordinador, integrada por instituciones públicas, el sector privado y organismos mixtos. Su función es asegurar el proceso el desarrollo sostenible del turismo.

⁴⁰ Quintal, A., *La Planeación Estratégica como Instrumento de Desarrollo Local. El Caso del Estado de Yucatán*. Ponencia XVII Conferencia Internacional Estrategias de Desarrollo y Alternativas para América Latina y el Caribe, 2010.

⁴¹ Albuquerque, Francisco, *Desarrollo Económico local y descentralización en América Latina*. Revista de la CEPAL. 2004.

⁴² Granados *Maguiño, M*, *Rol de los municipios en el desarrollo del Turismo*. Gestión en el Tercer Milenio, III (6), 2000, pp. 51-72.

Cualquier intento por definir el turismo debe considerar la participación de los diversos grupos implicados y afectados por esta actividad, pues se estima que su incorporación es vital en la definición completa del turismo. Teniendo en cuenta esta afirmación, se identifican entonces cuatro perspectivas:

- El turista
- Los negocios que proporcionan bienes y beneficios turísticos
- El gobierno de la comunidad o área anfitriona
- La comunidad anfitriona

A la suma de turistas, comerciantes, gobiernos y comunidades anfitrionas, se le conoce como los actores del turismo, quienes deben trabajar conjuntamente en el proceso de atraer a turistas y otros visitantes. Por tanto, es fundamental la planificación estratégica de un destino turismo de manera que sólo mediante la constante y continua adaptación del conjunto de actores a las circunstancias del ambiente puedan orientar sus objetivos a los resultados que se pretende conseguir. Su contribución se basa en presentar amenazas y oportunidades del entorno del destino turístico y en su capacidad para recabar coordinación e integración organizativa para hacer frente a dichas eventualidades. La función planificadora estratégica dentro del destino turístico puede hacer frente a necesidades distintas, en distintas estructuras organizativas y en distintos entornos. Según Kotler la planificación estratégica “es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes”.⁴³

Tomando en cuenta que el mercado global de turismo, al igual que otros mercados globales, es cada vez más competitivo y centrado en los clientes. De esta manera la importancia del marketing, no sólo como el estudio de dicho mercado, sino como filosofía, también se hace más presente. De acuerdo con Philip Kotler y Armstrong el marketing es “el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que oferta al cliente, con vistas a satisfacer necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello un beneficio”.⁴⁴

⁴³ Kotler, Philip., *Dirección de Marketing*. (10 ed.), Madrid. España: Prentice Hall., 2000, p.112.

⁴⁴ Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*, Madrid España: Prentice Hall, Pearson Educación, 2004.

En cuanto a las orientaciones generales para el desarrollo turístico, las evidencias indican que cada vez más destinos están adoptando una perspectiva estratégica que combine intereses de marketing con una visión de desarrollo turístico; una preocupación con los impactos multidimensionales del turismo, en definitiva, una orientación en clave al turismo sostenible.

1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING LOCAL DEL TURISMO

Es cierto que la planificación es el principal reto para el desarrollo de la actividad turística. Sea en el marketing de destinos o en el ámbito de la localidad, planificar es la única manera de obtener ganancias reales y duraderas del turismo para todos los actores. La OMT indica el préstamo de la materia planificación estratégica para la planificación local del turismo, aunque muchas veces sea visible solamente el planificar en turismo, dejando de lado las consideraciones de la estrategia en lo que toca a la demanda. O sea, así como el marketing y la promoción generan confusión, lo mismo pasa con lo estratégico de la planificación turística, especialmente con localidades que presentan planes de desarrollo turístico con foco exclusivo en la oferta, sin considerar la demanda específica como consumidora del destino. Lo que se busca destacar aquí es que muchas veces el destino supone que determinados tipos de turistas van a disfrutar de su oferta, sin efectivamente investigar quienes son turistas, su demanda real, sus anhelos. Sin embargo, es muy importante la relación entre planificación estratégica y el marketing, como afirma Kotler, citado por Elizagarete:

[...] El marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, ya que proporciona la guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes y además proporciona a los encargados de realizar la planificación las claves para identificar las oportunidades y valorar las capacidades de la organización para aprovecharse de ellas y desarrollar las oportunas estrategias [...].⁴⁵

⁴⁵ Elizagarete, V. *Marketing de ciudades*. Madrid. España: Pirámide – ESIC. 2003, p. 47.

Por tanto, sin considerar al entorno, a los actores y a las variables del mercado globalizado, no hay manera de efectivamente lograr éxito en la gestión. En el caso específico de los estudios empresariales, Jain (1983 citado por Munuera Alemán y Rodríguez Escudero), señala que en la práctica la diferenciación que se establece entre estrategia global y estrategia de marketing suele desaparecer, llegando a una unidad donde el marketing deberá ser todo. Es decir, que el marketing y su estrategia de considerar desde la posición del mercado las necesidades de la demanda, las posibilidades del producto, precio, distribución y los mejores caminos de promoción pasa por todos los puntos claves del turismo de un destino, de manera que la estrategia empresarial y la de marketing deben fundirse.⁴⁶

La utilización inconsciente e inconsecuente de los recursos territoriales, especialmente por los destinos turísticos unidos a la existencia de un recurso natural específico, ampliamente practicada en el pasado (OMT, 1998)⁴⁷ no suele estar más permitida en la actualidad, al menos para aquellos destinos que quieren mantenerse en el mercado. Desde la óptica del marketing de destinos turísticos, hay que hacer hincapié en el necesario cambio de comportamiento de los agentes que dirigen las inversiones y ganancias económicas directas de la actividad (especialmente el poder público y las empresas como los principales inversores y/o favorecidos desde el punto de vista financiero). Estos necesitan tener consciencia de que solamente promocionar no garantiza el desarrollo turístico a largo plazo. En general, el sector público y privado ha aplicado solo parte del marketing mix al turismo (comunicación), con poca atención a los otros componentes del marketing.⁴⁸

Dicha transformación de la actividad requiere la unión de fuerzas de la planificación turística, desde el reto del turismo sostenible y del marketing de destinos turísticos en ámbito de los cambios que viene sufriendo el comportamiento de los turistas. Dicha

⁴⁶ Munuera Alemán, L.; Rodríguez Escudero, A., *Marketing estratégico: teoría y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1998, p. 31.

⁴⁷ Organización Mundial del Turismo - OMT Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible. OMT, Madrid, 1999.

⁴⁸ Bigné Alcañiz, E.; Font Aulet, X.; Andreu Simó, L. *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC, 2000, p. 32.

unión de esfuerzos y acciones es subrayada por la OMT en cuanto al objeto de la planificación, éste ha ido evolucionando a lo largo de los años. Así, de una preocupación exclusiva por la planificación física de los recursos turísticos y por su promoción, se ha pasado a un enfoque integral, que toma en consideración las necesidades tanto de las empresas, como de los propios turistas y de la comunidad receptora, de forma que cada vez existe una mayor preocupación por crear sinergias entre el turismo y el entorno social, económico y medioambiental.⁴⁹

La Organización Mundial del Turismo (1999) plantea el siguiente esquema de municipio como producto turístico:



En la figura se observan tanto los principios de la planificación como las acciones de promoción. El análisis estratégico de la situación del marketing se presenta como diagnóstico. Al lado derecho están los retos que caracterizan la toma de decisiones estratégicas para el marketing, la etapa de planificación en el que el marketing señala como implementar la estrategia, es decir, la configuración del producto.

La evolución del marketing en el proceso de planificación aún suele presentar otros beneficios, como los relacionados con la variación de la disciplina. El marketing social, por ejemplo, que sitúa su énfasis no sólo en las necesidades del turista, sino que también

⁴⁹ IDEM, p. 85.

incorpora otras preocupaciones relativas a preservar el medio ambiente, la cultura autóctona y los recursos territoriales turísticos.

Evaluando las administraciones turísticas de las ciudades patrimonio de la humanidad, García presenta modelos de infraestructuras de planificación y gestión turística a escala local de destinos, indicando que:

Ellos empiezan por los más tradicionales, el gubernamental, o la Unidad de Gestión Pública del Turismo que pueden ser concejalías, departamentos o áreas solamente de turismo o vinculadas a otras áreas (como cultura por ejemplo), pasan por los Organismos Autónomos, públicos, privados o mixtos que se desarrollan bajo diversas fórmulas jurídicas (consorcios, empresas públicas municipales, fundaciones, patronatos municipales de turismo) y por los llamados Organismos con Funciones Específicas.⁵⁰

Pese a las posibles combinaciones públicas y privadas, locales, regionales o nacionales, lo cierto es que los desafíos están en las estrategias equilibradas que representen los anhelos de destino en un mercado globalizado y competitivo. De acuerdo con Valls (2004)⁵¹, la importancia de la estrategia en el proceso de desarrollo turístico muestra que el primer motor, el estratégico, sustenta el mecanismo y lo impulsa. Congrega a los agentes, sus sensibilidades y valores, de modo que, a través de una plataforma público-privada, establezca las bases de cooperación entre todos al servicio del destino, movilice el consenso sobre el modelo de desarrollo y lidere el proceso de desarrollo sostenible y el cambio. Este proceso debe, además, facilitar la comunicación y la participación entre los distintos actores implicados y acomodar diferentes valores e intereses y promover una toma de decisiones ordenada y su efectiva puesta en práctica.

1.6. EL PRODUCTO COMO REALIZACIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO

⁵⁰ García, H. *Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El Caso de Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España*. Cuadernos de Turismo 20: 9-102. 2007, p, 17.

⁵¹ Valls, J. F., *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona. España: Gestión, 2004, p.44.

Desde el enfoque sectorial, la “industria turística” o el “sector turístico” está compuesto por las empresas o establecimientos cuyos ingresos por concepto de ventas contienen una proporción significativa de gastos hechos por visitantes; sin embargo, aunque el turismo pueda ser clasificado en el “sector servicios”, como actividad le compete a otras ramas de la economía (desde la construcción hasta la artesanía, y la producción primaria de alimentos y de bienes industriales, entre otros). En este sentido se le podría denominar “multisector”, debido a que involucra a diferentes sectores económicos⁵².

Se destaca que con el gasto del turista se inicia una cadena de hechos que por sus efectos trascienden la frontera de lo local; el gasto se puede iniciar en el lugar de origen, de lo sectorial, va más allá de los establecimientos turísticos, y de lo monetario, dado que el disfrute o consumo que proporciona el producto turístico ocasiona impactos en el territorio que van más allá de los ingresos percibidos por sus pobladores.

Tomando el turismo en su conjunto como una actividad, podemos aceptar una definición más integral: el turismo se concibe como el movimiento de gente a destinos fuera de su lugar habitual de trabajo y residencia, las actividades realizadas durante su estancia en estos destinos y los servicios creados para atender sus necesidades. En este contexto, para estudiar el turismo no sólo es importante ver la cadena de servicios asociada al gasto del turismo, sino también los factores que motivan la realización del viaje, las actividades realizadas en el destino y el efecto de éstas sobre la población local, la experiencia del turista en el disfrute del destino y por tanto su percepción, los impactos ambientales y socioculturales, y en general, todos los agentes que intervienen en la actividad turística.

De acuerdo a Varisco, Ma. Cristina:

Es por medio del concepto de producto turístico que se agrupa la oferta del destino para el consumidor, los atractivos y servicios se pueden agregar para dar forma a productos genéricos tales como el producto cultural, de naturaleza, de aventura, entre otras categorías. Por su parte, el turista generalmente adquiere un

⁵² Medina Munoz, Garcla Falcon, J.M, *El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos*, Actas del I Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, 1998.

paquete que incluye transporte, alojamiento, comida y diversiones, servicios que aunque se compran por separado se ofrecen como un producto único con un precio determinado gracias a que los agentes de viajes intervienen en su diseño, venta u operación.⁵³

De esta manera, el producto o paquete se convierte en la oferta del destino o territorio para el mercado con un precio específico. Así entendido, el destino se constituye en el producto turístico global y es el ámbito de los diferentes productos turísticos, y la competitividad del producto queda sujeta a la del destino, o territorio donde se realiza.

En el caso del turismo, la oferta no puede desligarse de su ubicación y el lugar geográfico donde toma forma. Un concepto aplicable desde la teoría de la competitividad de Porter es el de cluster, para el cual el turismo se entiende como el conjunto complejo de diferentes elementos que determinan la oferta y que incluye desde los atractivos hasta las políticas institucionales hacia el turismo. En Bolivia el término fue introducido a través del Estudio de Competitividad del Sector Turismo, realizado bajo el Viceministerio de Turismo, el cluster se entiende como “ el conjunto de lugares de un cierto entorno geográfico, que actúan coordinada o unificadamente en función de las estrategias de mejoramiento de la oferta, en este caso la oferta para el turismo receptivo”⁵⁴.

Esto debido a que el contexto geográfico permite la definición y manejo de una cadena productiva y de mercadeo, y calidad y tamaño necesarios para ser ofrecido a operadores internacionales. En este sentido, el territorio es el entorno en el que se mueve el sector, lo cual se amplía a cluster para incorporar a los actores relacionados con la oferta.

Más allá de este último enfoque, en este trabajo la competitividad será abordada desde la doble perspectiva del destino y del producto, en la medida en que el producto no se puede desligar del territorio o destino donde toma forma, y que es por medio del producto que se agrupa la oferta del destino para el mercado. Como será profundizado

⁵³ Varisco, Ma. Cristina, *Sistema productivo turístico y desarrollo local*, Bahía Blanca, 2006. IX Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio.

⁵⁴ Viceministerio de Turismo de Bolivia. *Estrategias de Turismo*, 2002, Disponible PDF.

posteriormente, el campo de acción de los empresarios e instituciones del turismo en el Municipio de Sucre se concentra en el producto.

El estudio de la competitividad del turismo al igual que otra actividad económica tiene un carácter sectorial, aunque por la naturaleza de la actividad turística es difícil establecer el límite entre lo que es un sector y el resto de la economía o el lugar geográfico, razón por la cual, son apropiados conceptos como los de “producto”, “cluster” o “destino”.

1.6.1. Relación entre Competitividad y Turismo

Esta apropiación se realiza a partir de dos ejes temáticos: De una parte la precisión del concepto de competitividad y de otra parte la competitividad en el turismo. Las teorías de la competitividad surgen de diversos autores, entre ellos Leontief (1953), que precisa cómo las ventajas comparativas no son garantía del éxito económico de los países e indica que existen otras variables intangibles que operan en el mercado. Luego Krugman y Obsfeld (1991) revelan que Estados Unidos en los años 50 logró ventaja a través de la manufactura de productos, fabricados con tecnologías innovadoras y producción en masa, es decir, ventajas competitivas.⁵⁵

Por otra parte, Porter desarrolla el concepto de “Ventaja Competitiva” que opera sobre la base del valor agregado, es decir, con bienes o servicios de mejor calidad a precios iguales o menores precios que la competencia o también con bienes que proveen beneficios y servicios únicos que compensan un mayor precio, ventaja que se logra por medio de tres estrategias genéricas: el liderazgo en costos, la diferenciación del producto y el enfoque.⁵⁶

Desde el punto de vista de una nación o una región, Porter considera la competitividad como “la medida del crecimiento de la productividad y la flexibilidad empresarial, que impacta significativamente el incremento de los ingresos reales de la población, y con ello la participación en los flujos de comercio internacional”.⁵⁷ Por tanto, la competitividad empresarial se define en términos de las ventajas empresariales que se

⁵⁵ Castro, V. A., *Las cadenas productivas y la política de competitividad en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005.

⁵⁶ Porter, Michael, *La ventaja competitiva*. México, CECSA, 1987.

⁵⁷ Porter, M, *La ventaja competitiva de las naciones*. México: CECSA, 1990.

traducen en mayores ingresos reales y beneficios crecientes para los habitantes de un país, tales como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio en relación con los producidos por los competidores domésticos e internacionales.

En la misma línea surge el concepto de la competitividad sistémica que según Castro V., que:

Se basa en la premisa de las condiciones necesarias para lograr una estructura óptima que permita alcanzar la competitividad a partir de cuatro niveles: i) nivel meta, en el que la sociedad se integra y desarrolla estrategias que favorezcan el desarrollo de las empresas; ii) nivel macro, en el que el estado propicia la estabilización del contexto macroeconómico; iii) nivel micro, en el que la empresa mejora la eficiencia y la organización interna y iv) el nivel meso, en el que se genera la formación de redes de cooperación entre las empresas y las instituciones relacionadas con los clústeres como base estratégica.⁵⁸

Se puede concluir que la competitividad se logra en un país con el aporte del Estado, propiciando políticas macroeconómicas y políticas de apoyo a los sectores industriales, con el fin de que generen ventajas competitivas a partir de ventajas comparativas. El papel de los empresarios es mejorar la productividad y consolidar la conformación de clústeres sectoriales para lograr la penetración en el mercado nacional y favorecer la vinculación a nuevos mercados internacionales; así mismo, la academia debe apoyar el desarrollo de los clústeres sectoriales y promover la mejora de la eficiencia y organización interna de las empresas; mientras que la sociedad debe impulsar y acompañar los procesos de mejora empresarial a través de organizaciones sociales, gremios y grupos de productores que reúnan los intereses y conocimientos de la misma, tal como lo señala Jon Azua.⁵⁹

Desde la perspectiva sistémica, la competitividad turística es el resultado de los subsistemas interdependientes, de las dimensiones meta, macro, meso y micro, para lo cual es necesario caracterizar los factores y componentes de cada una de estas

⁵⁸ Castro, V. A. *Las cadenas productivas y la política de competitividad en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005, p. 25.

⁵⁹ Jon Azua, *Conceptos, Teorías Y Modelos Para El Análisis De La Competitividad*, Barcelona: Paidós, 2000.

dimensiones, cuyas variables asociadas definen el indicador de competitividad del destino.

1.7. EL CONCEPTO DE CLUSTER

El concepto de Porter de cluster, como agrupamientos de empresas que actúan en un espacio geográfico en relación a una cadena de valor, se encuadra en su análisis de la forma en que se crean ventajas competitivas, primero a nivel empresarial, y luego, a través del “sistema de valor”, que incluye la organización de la producción a través de enlaces entre proveedores, productores, distribuidores y clientes. La creación de ventajas competitivas reconoce dos elementos prioritarios: la rivalidad de las empresas y la concentración geográfica, que combinados, facilitan la incorporación permanente de innovaciones en el sistema.

Si bien en su modelo el Estado no juega un rol determinante, Porter reconoce que “la existencia de un agrupamiento de varios sectores que se nutren con insumos, técnicas e infraestructura comunes también estimula a los entes oficiales, a las instituciones educativas, a las empresas y a los particulares a invertir más en mecanismos para la creación de factores pertinentes”. En análisis posteriores, mantiene la idea de que es la rivalidad entre las empresas el factor de impulso del cluster pero asigna un papel importante a la cooperación, en especial la vertical, que se da entre empresas e instituciones: “la competencia puede convivir con la cooperación porque ambas se dan en dimensiones diferentes y entre distintos jugadores”.⁶⁰

El cluster aporta a las empresas los beneficios de una gran escala, mientras mantienen su flexibilidad. Para el conjunto, esta forma de organizar la producción tiene beneficios en torno a la productividad, a la innovación, y a la creación de nuevos negocios:

- Acceso a empleados y proveedores
- Acceso a información especializada
- Coordinación de actividades complementarias
- Acceso a instituciones y bienes públicos
- Más motivación y mejores rendimientos
- Oportunidades para desarrollar innovaciones

⁶⁰ Porter, M, *La ventaja competitiva de las naciones*. México: CECOSA, 1990.

– Surgimiento de nuevas empresas

Finalmente, es interesante remarcar dos cuestiones: primero, el concepto de cluster de Porter no está referido exclusivamente a pequeñas y medianas empresas, por el contrario, en sus ejemplos se destacan los cluster de grandes empresas; segundo, la ubicación de la sede de la empresa es una cuestión de estrategia, y por lo tanto, los cluster no remiten necesariamente a empresas de origen local. No obstante esto, en sus ejemplos, considera la utilidad del cluster de turismo para el desarrollo y la posibilidad de su impulso: “Los clusters integrados por pequeñas y medianas empresas – de turismo, indumentaria y agricultura, por ejemplo – necesitan cuerpos colectivos que asuman la responsabilidad de ciertas funciones críticas para el conjunto”.⁶¹

1.7.1. El Cluster Turístico

Hace varios años que se comenzó a utilizar el concepto de cluster para describir la ventaja competitiva de algunos destinos turísticos, utilizan los conceptos de Porter sobre el “diamante competitivo” (es decir la combinación de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; condiciones de los factores; condiciones de la demanda; y sectores afines y auxiliares), para analizar la competitividad de destinos. Gutiérrez y Bordas definen el cluster como la “agrupación de atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios y organización turística concentrado en un ámbito geográfico bien delimitado”.⁶²

Silva Jorge, señala que:⁶³

La agrupación que tenga el turismo como actividad nuclear, cuyo foco es el destino turístico entendido como un *microcluster*, y que presente como característica una clara delimitación de amplitud geográfica de su entorno espacial, del ámbito territorial que abarca la propia agrupación, del segmento turístico principal y de los subsegmentos relacionados, puede corresponder a la configuración de un cluster de turismo donde se reúnan las condiciones para

⁶¹ Porter, M, *La ventaja competitiva de las naciones*. México: CECOSA, 1990, p.144.

⁶² Gutiérrez y Bordas, *Encadenamientos generados por el sector turismo*, México, 1993.

⁶³ Silva, Jorge, *Turismo, crecimiento y desenvolvimiento: un análisis urbano-regional basado en cluster*. *Review*, 3, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela. 2005, pp. 102-105.

promover y modelar estrategias de crecimiento y desarrollo para las microrregiones o zonas turísticas.

Por tanto, la finalidad es que el turismo sea sustentable y competitivo y debe dejar de funcionar bajo el esquema de conglomerados productivos y operar como un grupo estratégico y alineado, funcionamiento que se plantea mediante el esquema de *microclusters* articulados, basados en el uso y aprovechamiento de recursos naturales capaces de contribuir al desarrollo sustentable de la región.⁶⁴

Por su parte, Abreu, José señala que “el concepto de competitividad sistémica busca respuestas en sus subsistemas y el medio, de forma que permita a las organizaciones construir una competitividad dinámica y duradera de su entorno con la participación interactiva de múltiples actores”.⁶⁵ Para ello, consideran que se debe dar prioridad a la innovación como factor central de desarrollo y crecimiento, donde la organización debe ser capaz de aprovechar los procesos de aprendizaje para crear conocimiento y desarrollar toda su cadena productiva, mediante la coordinación de áreas, procesos y redes de colaboración, en un contexto de identificación con la región. Para este caso, la teoría del turismo distingue en la actividad múltiples dimensiones que hacen que se aborde de manera sistémica, debido a que genera efectos ambientales, sociales, políticos y económicos.⁶⁶

El turismo se concibe como un fenómeno o una actividad compleja que debe ser analizada con un enfoque sistémico, en tal sentido Vera Fernando señala que “la aproximación sistémica aplicada al turismo es necesaria por la diversidad de los componentes que configuran, producen y determinan la dinámica turística”.⁶⁷

⁶⁴ Peres, Wilson, *El lento retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe*, Revista de la CEPAL, 88, Santiago de Chile, 2006, pp. 71-88.

⁶⁵ Abreu, José, Situación actual de la RSE en el sector turístico mexicano, *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4 (2), sep, México, 2009, pp. 160-173

⁶⁶ Varisco, Cristina, *El cluster turístico de Miramar, Aportes y Transferencias*, 8 (2), Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, 2004, pp. 61-88.

⁶⁷ Vera, Fernando, *Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del turismo*, Ariel, Barcelona, 1997.

Con base en lo anterior, se sustenta la propuesta de formación de un cluster de acuerdo con lo la cual plantea que un agrupamiento turístico está referenciado al espacio geográfico donde se concentran los atractivos, estos últimos conformados por los recursos naturales o artificiales y por las actividades susceptibles a desarrollar, enmarcadas en las premisas establecidas en un marco regulatorio.

Roy Zúñiga señala que:

“Es importante identificar agentes económicos y condiciones sociales que agreguen valor al turismo sustentable de naturaleza, así como desarrollar un sistema de gestión que asegure la sustentabilidad del aprovechamiento, sin dejar a un lado las necesidades de infraestructura en transporte, comunicación, servicios y equipamiento, que relacione todos los elementos turísticos que la integren debido a que es una motivación para el turista y la competitividad”.⁶⁸

Es necesario tomar en cuenta que las motivaciones turísticas y la posibilidad de mayor acceso a los nuevos destinos, así como la facilidad de obtener información, conlleva a buscar opciones donde se espera encontrar paisajes diferentes y agradables, conocer la cultura y las costumbres locales, con la finalidad de ampliar conocimientos.⁶⁹

En un primer acercamiento se identificaron dos niveles: el micro y el macro. El primero representa el conjunto de los diferentes atractivos turísticos y el *trade* –que representa la infraestructura y medios para poder acceder al turismo–, que al conjugarse pueden establecer ventajas competitivas. El nivel macro es la esfera donde se condiciona la estructura económica y se definen los incentivos a través de leyes, instituciones y políticas genéricas. Esser y otros, mencionan que la dinámica del desarrollo no sólo se basa en las funciones de los niveles micro y macro, o esfuerzos individuales y colectivos para formar un soporte ambiental para el desarrollo, el cual incluye dos nuevos niveles que se adaptan a las características del trabajo.

El primero se inserta entre el nivel macro y el micro; al cual le llama nivel meso, que es donde se encuentran los actores locales encargados de direccionar las políticas

⁶⁸ Roy Zúñiga, *Promoción de Clusters en América Latina*, CLACDS, INCAE, Mayo, 2008

⁶⁹ Poggi, Marta, Mariselma Ferreira y Doris van de Meene ("Competitividad y turismo sustentable. El caso de Aguas de San Pedro (San Pablo, Brasil)", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15, Buenos Aires, 2006, p. 220-235.

específicas (regionales, de tecnología, industriales, etc.) y crear el ambiente organizacional e institucional que soporta el *trade* y los atractivos turísticos. El otro nivel es el meta, que direcciona las capacidades de los actores locales y supralocales, con la finalidad de crear las condiciones favorables en la región, ya que involucra a la sociedad, la economía y la competitividad.⁷⁰

En definitiva la conjugación de los elementos señalados tiene efecto en las alternativas y decisiones de selección de un destino turístico.

1.7.2. Cluster Institucional

El cluster es una alternativa estratégica para las empresas del sector turístico, en aras de mejorar su posición competitiva, es la cooperación, ya que, de esta forma, manteniendo su independencia, pueden incrementar su eficiencia al aprovechar las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocian. Si bien todos los tipos de cooperación permiten tejer un entramado de relaciones que se imbrican hasta crear unas redes compactas o cluster, que pueden resultar muy importantes en la determinación del nivel de competitividad del conjunto de empresas que pertenecen a ellos.⁷¹

Para que la partición de las actividades en varias empresas resulte ventajosa desde el punto de vista económico se exige un cierto grado de coordinación consciente que asegure una correspondencia cuantitativa, cualitativa y temporal entre las distintas actividades. Esta coordinación se puede conseguir a través de la interacción de la cooperación y la competencia que tiene lugar dentro del cluster.⁷²

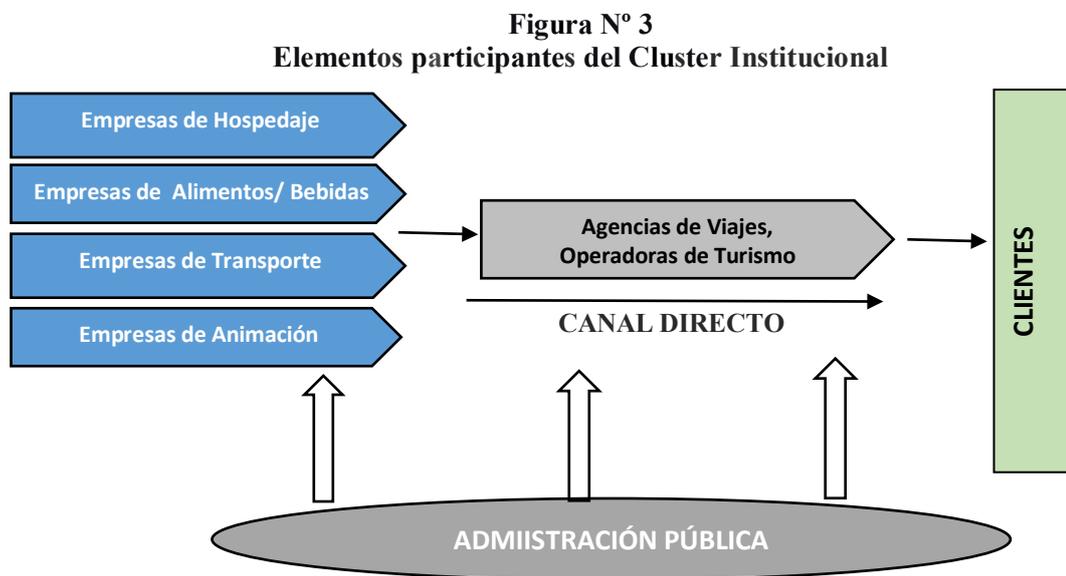
Siguiendo a Rodríguez Domínguez, el que las empresas compitan en forma de clusters naturales no implica que se agrupen conscientemente bajo un contrato, sino que de forma tácita compiten de esa manera, aprovechándose de las denominadas economías de

⁷⁰ Esser, Klaus, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer ("Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política", *Revista de la CEPAL*, 59, Santiago de Chile, 1996, p. 55-62.

⁷¹ Ferro Soto, C.; Vila Alonso, M.M.; Rodríguez Domínguez, M.M., *La política de creación de clusters institucionales: el cluster del sector naval de Galicia* (ACLUNAGA), *Revista Gallega de Economía*, 2001.

⁷² Rodríguez Domínguez, M.M., *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: Una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas*. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo. España, 2000.

aglomeración y de las ventajas territorio. Al objeto de aprovechar las economías reseñadas, muchas agrupaciones son conformadas bajo la tutela de lo que se ha venido en denominar un cluster institucional, entendido como un ente con personalidad jurídica propia que busca la mejora competitiva, e impulsa el desarrollo del conjunto de empresas que lo conforman.⁷³ Forman parte del cluster institucional no solamente empresas turísticas del destino (empresas de alojamiento, empresas de transporte, de restauración y de animación), sino también proveedores específicos e intermediarios muy relacionados con el destino. Además, dado el carácter de la administración como proveedor del destino, también se incluye como participante en el cluster institucional, como se muestra en la figura 3.



FUENTE: Rodríguez, 2000, p. 127.

Rodríguez señala que un cluster institucional debe coincidir con el agrupamiento natural de empresas, que funcione como un organismo autónomo y que desarrolle una estrategia colectiva que canalice los esfuerzos de la mejora competitiva; asimismo, debe implicar a las empresas integrantes en la consecución de objetivos comunes. Resulta necesario, para un buen funcionamiento, la participación de la Administración Pública, la existencia de una mentalidad positiva y abierta por parte de las empresas que

⁷³ Rodríguez Domínguez, M.M, *La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos*. Una aplicación a las rías bajas Gallegas, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7, N° 3, 2001, pp. 119-138.

conforman el destino respecto de los procesos cooperativos y colaborativos que resultan necesarios emprender de forma mancomunada.

El cluster de turismo institucional tiene la característica de generar procesos innovativos a nivel de empresas y de entorno, que responde a un modelo de acumulación endógeno liderado por empresas e instituciones principalmente locales, y que desarrolla una organización en forma de red, que hace posible que los actores asuman estrategias cooperativas vinculadas al destino turístico.

1.8. GESTIÓN TURÍSTICA Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)

El avance en lo tecnológico (Internet, las redes inalámbricas, computadoras portátiles, dispositivos móviles, entre otros.) en los últimos años ha encaminado a un crecimiento de nuevas posibilidades para desarrollar y ampliar novedosas experiencias para el usuario, como se menciona anteriormente su interacción y su comunicación. Este avance en la publicidad a nivel tecnológico crece a pasos agigantados apoyando el desarrollo pequeñas, medianas y grandes empresas y emprendimientos como es el caso de la actividad económica del turismo a nivel mundial, se ha beneficiado del uso de esta herramientas para la promoción de su oferta cultural, patrimonial, logrando un gran movimiento de turistas que cada vez son más exigentes en necesidades pero también en encontrar propuestas diferentes y lugares nuevos.

La gestión turística local, de los destinos turísticos que se asume en el enfoque que se adopta para la gestión sintetizados por Pearce en distritos industriales, clusters, redes, sistemas y constructos sociales y su propuesta de integración plantean elementos como las relaciones entre los agentes locales y los procesos de innovación⁷⁴. Encaja a visiones centradas en las posibilidades de las tecnologías de la información y la comunicación, en la gestión de los destinos, como puntualiza Miralbell y Sivera “existen oportunidades

⁷⁴ Pearce, D. G. *Destinos turísticos: Conceptos e implicaciones para su gestión en tiempos de cambio*. 2014

en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, a la hora de mejorar la competitividad en el sector turístico sobre la base de coordinación del sector turístico, tanto los organismos públicos como las empresas privadas es decir, el uso de las tecnologías para la colaboración entre agentes”.⁷⁵

Un factor básico del destino la constituye la web 2.0, permite crear perfiles de usuarios, establecer contactos, jugar en red, publicar fotos y toda una serie de acciones compartidas que agregan mucho valor para los usuarios. Linked In, por ejemplo, es una red social para servicios profesionales a través de la cual las personas registradas dan a conocer su currículum y se ponen en contacto con otros profesionales, así como también las empresas buscan y encuentran recursos humanos a su medida, y todo de manera on line.⁷⁶

En torno a un proyecto institucional de un destino turístico promovido por las administraciones públicas, permite promover procesos participativos a escala local, en la importancia de la información (almacenamiento, análisis y explotación), a la vez la aplicación de tecnologías requiere un proceso de cambio a diferentes niveles (estrategia turística, colaboración público-privada, mentalidad y cultura empresarial, capacidad de absorción de la innovación, etc.).⁷⁷

El cambio estructural en el turismo impacto de las tecnologías de la información y la comunicación, nuevos patrones de comportamiento de la demanda, aparición de nuevos modelos de negocio, mayor sensibilidad ambiental, etc.), que requiere una gestión integrada de los actores para hallar nuevas vías de competitividad en el escenario turístico actual, reforzar y comunicar los atractivos y aprovechar la alta penetración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) en los procesos de producción, comercialización y el consumo turísticos. Las fuerzas motrices que han provocado este cambio pueden sintetizarse en tres apartados fundamentales: la rápida

⁷⁵ Miralbell y Sivera S, *New innovation networks in destinations 2.0*. XVI Simposio Internacional de Turismo. Barcelona: ESADE, 2008.

⁷⁶ William, E. *Ecosistema del turismo red: Modelo de la abundancia e innovación en las Islas Canarias*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis doctoral. 2010.

⁷⁷ Josep A. Ivars Baidal, *Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes*, Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas 2016, vol. 62/2

evolución tecnológica, los cambios en la demanda y la búsqueda de una mayor competitividad.⁷⁸

1.8.1. Ventajas del Uso Intensivo de las TIC

Josep A. Ivars Baidal, sostiene que “un destino turístico se consolida sobre la base de una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, a la vez que mejora la calidad de vida del residente”.⁷⁹

La consecuencia de la reconversión es la estimulación y el incremento de la competitividad a través de la capacidad innovadora, que repercute en una mejora de la percepción del destino.

El establecimiento de una estrategia de uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación por un destino turístico permite aumentar su competitividad, mediante un mejor aprovechamiento de sus atractivos naturales y culturales, la creación de otros recursos innovadores, la mejora en la eficiencia de los procesos de producción y distribución que finalmente impulse el desarrollo sostenible y facilite la interacción del visitante con el destino.⁸⁰

Se trata de un elemento muy transversal, sin el cual el desarrollo de todos los demás estaría muy limitado, pues no solo posibilita una gestión inteligente de los servicios, infraestructuras y patrimonio de la ciudad, sino que es una de las piedras angulares de la innovación. Las tecnologías de la información y la comunicación son probablemente, el sistema nervioso central de un destino turístico, siempre que las guíe un espíritu sostenible, social e integrador, pues no hay que olvidar que las tecnologías de la información y la comunicación no son un fin en sí mismas, sino un medio para la

⁷⁸ Ivars, J. A. *Destinos turísticos inteligentes*. En: Solsona, J. y Pardellas, X. (dir.). *La actividad turística española en 2011*. Madrid: Ramón Areces, 473-476. 2013.

⁷⁹ Josep A. Ivars Baidal, *Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes*, Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas 2016, vol. 62.

⁸⁰Jordi Vilaseca, Joan Torrent, Josep Lladós s, Lluís Garay, *El impacto de las TIC en la empresa turística: el caso de Cataluña*, UOC, 2006.

promoción y comercialización de productos turísticos y de destinos. Por ello, se requiere, en primer lugar, que las autoridades políticas y administrativas definan objetivos claros en relación con su utilización y que orienten a los distintos actores.

Una relevancia creciente ante los avances tecnológicos y su rápida adopción por la demanda que han configurado constituía el reflejo de la digitalización de todos los procesos de la cadena de valor turística, una revolución digital que ha modificado sustancialmente la gestión turística. Incluso, la omnipresencia actual de las tecnologías de la información y la comunicación, desde el lado de la oferta (gestión y marketing, fundamentalmente) y de la demanda (información, reserva, compra y experiencia turística) diluye la diferenciación entre los procesos en línea (online) y fuera de línea (offline). En una actividad intensiva en el uso de información, la generalización de Internet ha supuesto una revolución en el consumo, la producción y la comercialización turística.

El impacto de Internet se ha ampliado todavía más con el incremento del uso de los dispositivos móviles (teléfonos inteligentes y tabletas, fundamentalmente), que, a su vez, han propiciado el uso de redes sociales de diverso tipo (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, etc.), con un enorme impacto en la actividad turística. En este contexto, las TIC se convierten en un factor de competitividad fundamental en la medida en que confieren herramientas a las organizaciones turísticas para el desarrollo de ventajas competitivas en costes, diferenciación o especialización, a la vez que las nuevas tecnologías tienen una presencia fundamental en las decisiones estratégicas y en la definición de nuevos modelos de negocio.⁸¹

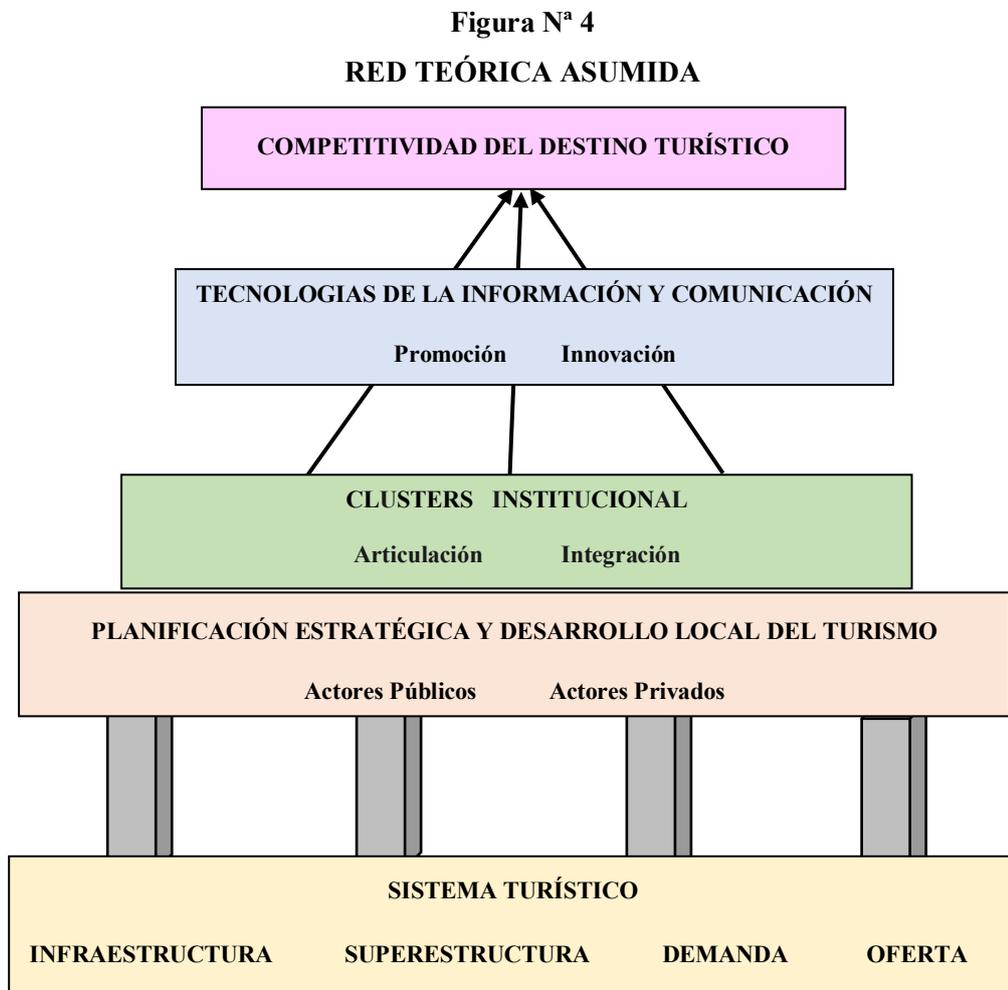
Los diferentes beneficios que reportan para el sector turístico las nuevas tecnologías y, concretamente, los dispositivos móviles como smartphones, tabletas o netbooks. Ofrecen al turista comodidad en sus desplazamientos, la posibilidad de reserva de plazas de alojamiento, adquisición de entradas para museos o espectáculos y consulta de planos de los destinos turísticos.

La posibilidad de generar nuevos productos o de mejorar los que ya existen, es decir, mejora la competitividad en el mercado del destino pero fundamentalmente permite

⁸¹ William, E. *Ecosistema del turismo red: Modelo de la abundancia e innovación en las Islas Canarias*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis doctoral. 2010.

introducir nuevos modelos de producción (innovación) y el desarrollo de nuevos mercados potenciales o el desarrollo del mercado turístico local. Muchos destinos turísticos adoptan las nuevas tecnologías como opciones de marketing para facilitar al consumidor su visita, ya que la adopción de la innovación en los viajes incrementa la calidad de la experiencia turística del consumidor. Una posibilidad de Marketing en los destinos turísticos es la web 2.0, 3.0 que ofrece beneficios estratégicos al destino, ya que incrementan la satisfacción del cliente y generan posicionamiento en la mente de la demanda.⁸²

Como conclusión final se opta por la base teórica presentada en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia en base a teorías utilizadas

⁸² Josep A. Ivars Baidal, *Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes*, Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas 2016, vol. 60.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL TURISMO

2.1. CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO EN BOLIVIA

2.1.1. Comportamiento del Sector Turístico

La tendencia del mercado está orientada hacia productos ecológicos o culturales indígenas puesto que la mayor parte de los recursos turísticos generadores de altos ingresos en Bolivia, pueden vincularse al aprovechamiento comercial de expresiones culturales propias, generalmente indígenas, y de los sitios naturales, también vinculados o interrelacionados con comunidades rurales o indígenas. En este sentido, Bolivia está dirigida principalmente a la explotación del turismo ecológico y cultural y en menor medida al tipo recreacional y ocio que aportan mayores ingresos de divisas al país.

En el marco de los Planes de Desarrollo Económico y Social (PDES), articulados con los pilares de la Agenda Patriótica 2025, se tiene establecida la estrategia de fortalecimiento, fomento y articulación del turismo, para lo cual se formularon los siguientes programas en beneficio del sector:

- Turismo de base comunitaria;
- Desarrollo ecoturístico comunitario;
- Turismo sostenible y gestión pública articulada;

- Mercado y promoción turística;
- Normativa y calidad turística;
- Seguridad turística integral;
- Sistema de información y registro turístico nacional;
- Control a la actividad turística; e
- Infraestructura turística.

El principal objeto de los programas es desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos públicos, privados y comunitarios, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes. Así como los ingresos por turismo receptivo con la estimulación de emprendimientos comunitarios y la participación de operadores locales de turismo, instituciones cívicas y gobiernos municipales entre otros, para generar empleos directos, indirectos y facilitar el crecimiento y desarrollo de los municipios en diferentes regiones del país, siendo los accesos viales y su mantenimiento, una inversión fundamental para el efecto. Por su parte, la gestión territorial de destinos turísticos, permite hacer un seguimiento efectivo a la oferta y demanda del sector a fin de contar con diagnósticos e indicadores que permitan a las autoridades del sector tomar las decisiones de manera oportuna.

2.1.2. Marco Institucional y Legal

2.1.2.1 Institucionalidad

De acuerdo a la Constitución Política del Estado, la política general de turismo, es de competencia exclusiva del nivel central de Estado. Por su parte, las políticas departamentales de turismo son competencia exclusiva de los gobiernos departamentales autónomos en su jurisdicción; además se tienen competencias concurrentes en materia turística cuando la legislación corresponde al nivel central del estado y otros niveles ejercen simultáneamente las facultades reglamentarias y ejecutiva (CPE, Art.297/1/3).

La Ley Marco de Autonomías y Descentralización (LMAD) establece que el nivel central también ejerce de forma simultánea la reglamentación y ejecución junto a otros niveles de gobierno (Art.65). Las políticas locales son de competencia exclusiva de los

gobiernos municipales autónomos. La entidad pública responsable del sector es el Viceministerio de Turismo, dependiente del Ministerio de Culturas y Turismo.

Las políticas definidas por el Gobierno conciben al turismo como una actividad integral, multidisciplinaria y multisectorial; su desarrollo estará orientado a promover y priorizar la participación de pueblos indígenas, como promotores del desarrollo local y receptores directos de los beneficios de la actividad turística. El Estado participa en el sector turismo como promotor, modificando la estructura institucional del sector para hacerla funcional al nuevo enfoque de desarrollo turístico.

En este sentido, se busca priorizar políticas de promoción y gestión del turismo con énfasis en lo indígena, originario y comunitario; fortaleciendo las capacidades de los recursos humanos del sector y promoción, mercadeo y difusión de la oferta turística a escala nacional, departamental y municipal.

Los Gobiernos Autónomos Departamentales están encargados de ejecutar y administrar programas y proyectos de promoción y desarrollo turístico en coordinación con los Gobiernos Autónomos Municipales que tienen la facultad de promover y promocionar los recursos turísticos en su jurisdicción territorial.

Por el lado del sector privado, se cuenta con la Cámara Nacional de Comercio de Bolivia, como entidad sin fines de lucro, con independencia económica y política, creada para representar y defender los intereses de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del comercio, servicios y turismo. Las agencias de viajes y turismo, como sector privado también juegan un rol protagónico en el sector como encargadas de brindar al turista todas las facilidades de información y organización de paquetes y circuitos turísticos que hagan de Bolivia un lugar atractivo para visitar. También se encuentran las empresas operadoras de turismo receptivo, los establecimientos de hospedaje, las empresas de transporte turístico, empresas arrendadoras de vehículos, restaurantes y peñas folklóricas, empresas organizadoras de congresos y ferias internacionales, guías de turismo, museos, policía turística y todos aquellos servicios afines al turismo que contribuyen desde su campo de especialidad.

2.1.2.2. Marco Normativo Legal

Son limitadas las reformas estructurales dirigidas al sector de turismo, sin embargo en años recientes se han propiciado importantes iniciativas en la Constitución Política del Estado y en la Agenda Patriótica 2025, a fin de modificar la estructura organizacional y otorgar prioridad al proceso de estimulación del sector, por considerarse un sector generador de divisas y empleo.

Entre los principales instrumentos jurídicos para incentivar la promoción y desarrollo del turismo se hallan:

- Constitución Política del Estado, reconoce el carácter multiétnico y pluricultural del pueblo boliviano y establece el lineamiento para la actividad turística en el país y dispone como aspectos importantes: Artículo 337. I. El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable.
- Ley N° 292 de septiembre 2012 “Bolivia te Espera”, establece las políticas generales y el régimen del turismo del Estado, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado.

Como parte de esta estructura normativa aún vigente, se tiene la Ley N° 2064 de 3 de abril de 2000, Ley de Reactivación Económica que define al sector de turismo como una actividad de exportación de servicios, a efectos de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y también establece el descuento del Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI) a la actividad hotelera.

- Ley N° 777 Sistema de Planificación Integral Estatal

A partir de la ley N° 777 SPIE, sistema de normas, procesos y metodologías para la planificación del Vivir Bien con participación social, que instituye:

- Que todas las entidades públicas elaboren planes de mediano y corto plazo para orientar su gestión.
- Que todas las entidades públicas ejecuten sus programas y proyectos en el marco de su planificación
- Que todas las entidades públicas realicen un seguimiento sistemático a sus

planes y reporten información sobre sus avances al Órgano Rector.

La planificación integral se refiere a la articulación de la planificación en todos los niveles del Estado, la articulación entre la planificación sectorial y la planificación territorial en el país, con la participación activa de entidades publico privadas.

Estas leyes junto a otras, buscan definir los roles de las instituciones encargadas del turismo a escala nacional, departamental, municipal, de manera inclusiva y participativa, a fin de trabajar coordinadamente en beneficio de éste sector productivo para el uso óptimo de los recurso públicos.

2.1.3. Análisis de la Demanda Turística a Nivel Bolivia

El volumen de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros es considerado como un indicador del movimiento y demanda que experimenta el sector. La evolución del ingreso a establecimientos de hospedaje, de visitantes nacionales y extranjeros 2000 - 2010 se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 3
Demanda Histórica en Bolivia - Comparativa Extranjeros y Nacionales

AÑOS	NACIONALES	TASA DE CRECIMIENTO	EXTRANJEROS	TASA DE CRECIMIENTO	TOTAL
2001	316.419	-	265.567	-	581.986
2002	334.391	5,67	262.753	-1,05	597.144
2003	427.284	27,78	276.155	5,1	703.439
2004	479.994	12,34	287.809	4,22	767.803
2005	524.316	9,23	337.020	17,1	861.336
2006	521.283	0,58	338.850	0,54	860.133
2007	572.815	9,89	376.446	11,1	949.261
2008	593.727	3,65	448.850	19,23	1.042.577
2009	671.227	13,05	520.065	15,87	1.191.292
2010	807.137	20,25	629.158	20,98	1.436.295

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (NE), Estadísticas de turismo, 2001-2010.

Uno de los indicadores que permite cuantificar el turismo receptor es la llegada de viajeros extranjeros. De acuerdo a datos, el ingreso de visitantes extranjeros en los últimos diez años presenta un crecimiento. El comportamiento de la demanda en los años (2011-2016) muestra un crecimiento a un promedio de 7%, los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), se muestra en la tabla siguiente:

Tabla N° 4
Demanda Global de Turismo en Bolivia

AÑO	NACIONALES	TASA CRECIMIENTO	EXTRANJEROS	TASA CRECIMIENTO
2011	1.286.508	3,70	660.325	4,71
2012	1.359.586	5,37	703.486	6,11
2013	1.495.596	9,09	779.208	9,71
2014	1.511.721	1,06	870.540	11,05
2015	1.695.729	4,95	882.569	1,36
2016	1.811.134	6,64	994.000	11,21

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (NE), Estadísticas de turismo, 2011-2016.

Como se observa, el flujo de visitantes tanto nacionales como extranjeros ha tenido una recuperación notable a partir de 2006; repuntando el 2016 con 2.805.134 visitantes, sin embargo, aun persistente la diferencia a favor del turismo doméstico lo que implica una necesidad por estimular la imagen y promoción de los destinos turísticos del país en el exterior, de modo de atraer una mayor cantidad de turistas extranjeros.

En cuanto al comportamiento del visitante la encuesta de Gasto de Turismo Receptor realizado por el INE (2014) indica que el gasto promedio de los turistas extranjeros en Bolivia alcanza a 61,5 dólares diarios. Europeos y asiáticos tienen un promedio de gastos más alto, aunque se mantiene por debajo de los 100 dólares. Se estima que la duración media de cada estadía en el país es de 12 días. Según la estructura del valor total del gasto turístico en promedio de los últimos años, el 21,4% correspondió a gastos por hospedaje, 21,8% a compra de bienes y 56,8% a otros. El 60% de los viajeros que visita el país lo hace por vacaciones, recreación u ocio y un 19% para visitar familiares y amigos. Los viajes por negocios representan el 5,8%.

Los principales mercados emisores de turismo extranjero a Bolivia son los países limítrofes de Sud América como Perú, Argentina, Chile, Brasil, seguidos de EE.UU. Francia, Alemania, La Paz y Santa Cruz. Los principales destinos turísticos son los urbanos, mientras que Uyuni lo es en el área rural, como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla N° 5
Distribución de la Demanda de Turismo en Bolivia Según Destinos

DESTINO	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	ESTADÍA MEDIA
La Paz	23,1	8
Santa Cruz	17,1	16
Copacabana	8,8	3
Cochabamba	6,4	13
Salar de Uyuni	6,3	3

Potosí	4,6	4
Isla del Sol	3,3	2
Oruro	3,2	5
Sucre	3,1	1,5
Tiwanaku	2,6	6
Samaypata	2,6	5
Tarija	2,5	6
Otros	16,4	5
TOTAL	100.00	

FUENTE: INE, Estudio de Demanda Turística de Bolivia, 2014.

Según la tabla 5 el Viceministerio de Turismo ha reportado que Sucre recibe como destino turístico al 3,1 % de la demanda total que visita Bolivia, la estadía promedio de un turista no es mayor a una noche, en ciertos casos se queda una noche y medio día, lo que no tiene un afecto positivo para el sector, representado en gasto económico por consumo en su estadía.

2.1.4. Competitividad del Sector

Se recurre al Índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial, que mide los factores que más contribuyen el buen desempeño del sector, para examinar las condiciones que rodean el desenvolvimiento de esa actividad en Bolivia. Dicho Índice incluye cuatro grandes categorías: Ambiente propicio, Políticas y condiciones para su desarrollo, Infraestructura y Recursos Naturales y culturales.⁸³

En la versión 2015, Bolivia ocupa el puesto 100 entre 141 países, con 3.29 puntos, lo que muestra que las condiciones que ofrece el país para el desarrollo de este sector son todavía menores a las del promedio mundial y regional. En los catorce subíndices que componen el índice de la competitividad en viajes y turismo, Bolivia tiene puntuaciones que están por debajo del promedio de la región en trece de ellos y solo sobresale en uno, el de competitividad en precios.

La fortaleza de Bolivia radica en su dotación de recursos naturales (es el quinto país del mundo con mayor biodiversidad) y en la riqueza de su patrimonio cultural, sin embargo, esto se contrapone la escasa difusión de la oferta turística. También ocupa posiciones rezagadas en la valoración de su ambiente de negocios y en la priorización del turismo

⁸³ Foro Económico Mundial, *Índice de Competitividad Turística de los Viajes y el Turismo*, 2015 (Recuperado 6 de diciembre de 2016), <http://www.weforum.org/world-economic-forum>.

dentro de sus políticas públicas. En términos de la infraestructura de transporte aéreo y terrestre, la calidad de los aeropuertos y de las carreteras es una ventaja para el turismo, pero requiere mejoras y mantenimiento.

Los aspectos descritos develan la necesidad de realizar esfuerzos públicos y privados hacia el desarrollo de la industria del turismo en el país, cabe destacar que Sucre cuenta con un patrimonio cultural.

María Félix Delgadillo, Álvaro Lazo, responsables de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) dependiente del Instituto Nacional de Estadística sostienen que:

La competitividad en la industria turística no es una tarea exclusiva del Estado, sino que también depende mucho del aporte de los actores privados, por lo que es necesario buscar los mecanismos que permitan el concurso de ambos sectores. La industria del turismo, al igual que todas las demás actividades económicas, debe ser revolucionada por los avances y las innovaciones tecnológicas. Integración de servicios en toda la cadena de valor. Es indispensable el desarrollo de plataformas que acerque al turista con los diversos servicios que requiera durante su estadía en el país: boletos de viaje, hoteles, servicios gastronómicos, de transporte, alquiler de vehículos, tours y otros. Aquí, el sector privado tiene mucho que aportar”.⁸⁴

2.1.4.1. Encadenamientos Intra e Inter-sectoriales

El sector turismo se vincula estrechamente con la industria de alimentos y bebidas, textiles, joyería, artesanías y a través de éstos, con el sector comercio. Al mismo tiempo, el turismo depende y beneficia a sectores como transporte (aéreo, férreo, fluvial y carretero), construcción (edificación de hoteles, restaurantes, entre otros), energía y comunicaciones.

Según el Viceministerio de Turismo los actores que conforman la cadena productiva de turismo son las empresas de hospedaje, restaurantes, centros de diversión, agencias de viaje, operadoras de turismo y el transporte, se detalla en la tabla siguiente las empresas legalmente inscritas hasta la gestión 2015:

⁸⁴Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE). *Diagnósticos Sectoriales –Turismo*, Tomo V, 2015.

Tabla N° 6
Resumen de Establecimientos Turísticos Legalmente Establecidos en Bolivia

Departamentos	Agencias de viaje/ operadores de turismo	Empresas de hospedaje	Arrendadoras de vehículos	Restaurantes y peñas folclóricas
La Paz	607	1139	91	960
Oruro	31	141	20	189
Potosí	204	240	30	45
Chuquisaca	39	154	22	161
Tarija	78	242	285	148
Cochabamba	282	448	153	465
Santa Cruz	307	812	670	926
Beni	42	117	s/ registro	104
Pando	9	25	4	34
Bolivia	1.592	3.318	1.275	3.032

FUENTE: Viceministerio de Turismo: Registro de Empresas 2015.

La inversión pública ejecutada en el sector del turismo se incrementó de \$us 2 millones en 2001 a \$us 109,3 millones en 2015. La mayor parte de estos recursos fueron destinados a programas y proyectos de preservación, mantenimiento del patrimonio cultural, natural, en diferentes regiones del país.

Por otro lado, una aproximación de la inversión del sector privado en el sector, se aprecia en los montos de créditos otorgados por el Sistema Bancario y No Bancario, al rubro de hoteles y restaurantes. El volumen de créditos otorgados ha tenido tasas de crecimiento positivas en los últimos tres años, hecho que se asocia a políticas públicas de apoyo al desarrollo de iniciativas turísticas y al incremento del flujo de visitantes al país.

2.1.5. Políticas de Fomento a la Integración de Actores

El Viceministerio de Turismo desarrolla estrategias de marketing para que Bolivia sea reconocida en el contexto internacional con una oferta turística sustentable, integral e innovadora. Para tal efecto entre sus atribuciones y competencias son desarrollar la actividad turística en coordinación con las instancias correspondientes para concertar las estrategias de promoción nacional e internacional de la oferta turística con los actores privados del turismo.

Empero, el desarrollo del turismo enfrenta permanentes amenazas derivadas de problemas, sociales, políticos y económicos propios de la dinámica del país por tanto considera de importancia la creación de cluster para la dinamización del turismo, habiendo definido el Viceministerio de Turismo como "Los beneficios principales de

crear un clúster turístico son los de crecer, mejorar y fortalecer el mercado turístico. El clúster son todas aquellas compañías e instituciones, geográficamente próximas, interconectadas entre sí y que realizan prácticas comunes y complementarias".⁸⁵

En tal sentido el Viceministerio de Turismo, desarrolla el Programa de Promoción de oferta Internacional que tiene como objetivo consolidar la presencia de la oferta turística en los mercados objetivos para promocionar siete clusters turísticos identificados, facilitando las acciones de comunicación en cada mercado. La división por regiones se describe en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 2
Delimitación del espacio geográfico de Clusters Turísticos en Bolivia

N° Cluster	Denominación	Espacio Geográfico
Cluster 1:	Tocando el Cielo, Lago Sagrado, Montañas y Glaciales.	Comprende la zona andina o el altiplano norte de Bolivia.
Cluster 2 :	Bosques, Sabanas y Amazonía	Comprende un inmenso territorio de bosques, pantanos y sabanas de la Amazonía boliviana.
Cluster 3:	Desiertos Blancos y Lagunas de Colores	Comprende la región del extremo suroeste del territorio, abarcando casi todo el departamento de Potosí y el sur de Oruro.
Cluster 4:	Reuniones, Modernidad e Historia	Comprende las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz y alrededores, además de las Misiones Jesuíticas.
Cluster 5:	Viñedos y Pampa Dorada	Esta región ocupa el sur de Bolivia. Presenta tres tipos de paisajes; zonas interandinas, valles profundos y llanuras de Bermejo.
Cluster 6:	Riqueza Colonial - Plata y Dinosaurios	Comprende las ciudades de Sucre y Potosí, ambas declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.
Cluster 7:	Grandes Parques Nacionales - La Última Reserva.	Comprende la franja de Parques Nacionales y Reservas del Oriente boliviano, desde Cochabamba hasta Puerto Suárez.

FUENTE: Viceministerio de Turismo. Programa de Promoción de oferta Internacional. 2010.

⁸⁵ Viceministerio de Turismo de Bolivia. Dialogo Nacional. 2000. *Cadenas Productivas*, La Paz.

El objetivo de la división espacial es desarrollar el turismo sostenible de manera conjunta con una estrategia de desarrollo económico para el vivir bien y principalmente la promoción de Bolivia a nivel mundial y nacional para optimizar esfuerzos y recursos en coordinación, apoyo y articulación con el sector público, privado, comunitario e instituciones internacionales creando sinergias entre los actores del turismo sostenible, así mismo es proponer políticas y programas de capacitación, formación y asistencia técnica en turismo y el mejoramiento de las condiciones de acceso a la cooperación técnica, tecnológica y financiera del sector turismo.

Sin embargo, solamente cuentan con cluster de turismo el Departamento de la Paz que promueve el desarrollo del turismo sostenible entre los actores públicos, privados y comunitarios en Bolivia, coordinando y ejecutando procesos y decisiones junto a los actores claves del sector turístico, apuntando al manejo regional del turismo sostenible integrando iniciativas para lograr el desarrollo del turismo sostenible vinculando los recursos turísticos de las regiones con mercado turístico.

Así también, la Asociación Boliviana de Agencias de Viaje y Turismo (ABAVYT), la Cámara de Operadores de Turismo (CANOTUR), la Cámara Boliviana de Hotelería, la Asociación de expositores Microempresarios en Artesanías Turísticas, la Cámara Nacional de Empresarios Gastronómicos y la Cámara Nacional de Comercio crearon un clúster de turismo denominado Comité Interinstitucional de Desarrollo y Promoción de Turismo (CIDEPTUR), la primera labor fue concretar acciones conjuntas en la organización del Rally Dakar 2014.

Ante ello, el Comité Interinstitucional de Desarrollo y Promoción de Turismo (CIDEPTUR) actúa de manera coordinada para identificar los problemas principales, elabora una oferta global, crea redes de información y coordinación, así como un ambiente adecuado para el turismo, hechos que se concretaron con la articulación y compromiso de instituciones públicas y privadas del sector.

Entre los logros alcanzados por el mencionado cluster se tiene, la coordinación con oferta de alojamiento, transporte y alimentación permitieron mejorar y satisfacer las exigencias de los organizadores del evento y los turistas.

2.2. EL TURISMO EN EL MUNICIPIO DE SUCRE

El diagnóstico de la dinámica del turismo en Sucre se analiza los componentes del sistema turístico, los actores que conforman la cadena productiva, se realiza una evaluación de la competitividad del destino y se presenta los resultados de las indagaciones empíricas.

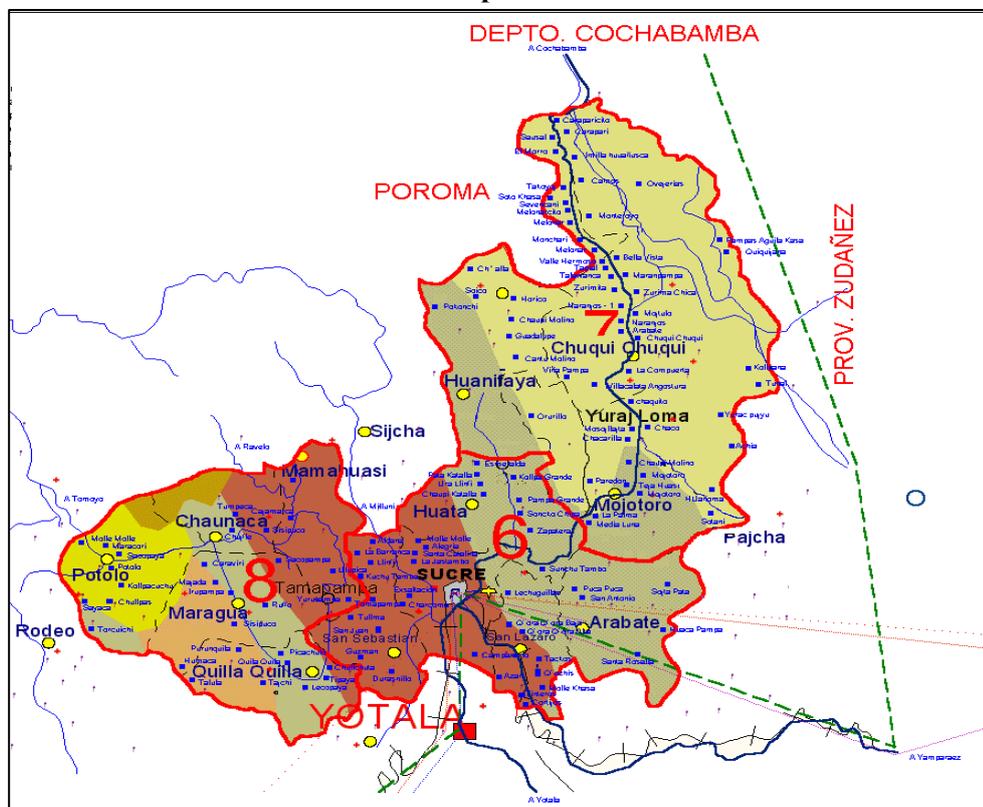
2.2.1. Características del Espacio Geográfico

El territorio es un actor relevante para el análisis del desarrollo económico, supone la consideración de las múltiples relaciones entre el resto de los actores que dan forma a una identidad particular y diferenciada de otros espacios turísticos.

2.2.1.2. Indicadores Generales del Municipio de Sucre

El municipio de Sucre se encuentra localizado en la Provincia Oropeza del Departamento de Chuquisaca, limita al Norte con el Municipio de Poroma, al Sur con el Municipio de Yotala, al Este con el Municipio de Tarabuco y al Sudeste con el Municipio de Yamparáez, En la figura siguiente se presenta el mapa del municipio:

Figura N° 5
Municipio de Sucre



FUENTE: <https://www.google.com/search?q=plano+de+la+ciudad+de+sucre+bolivia&...>, 2017.

La topografía es disectada, con predominancia de cerros y montañas y reducidas superficies planas aptas para cultivo, situadas en la zona norte de la sección y en terrazas de ríos. El clima dominante es templado sub – húmedo, con una temperatura promedio anual de 19°C., forma parte de la unidad geomorfológico denominada “Cordillera Andina Oriental”.

La sección Municipal de Sucre, cuenta con trece cantones, distribuidos en ocho distritos municipales de los cuales, cinco corresponden a la ciudad de Sucre y los tres restantes al área rural del Municipio.⁸⁶

2.2.1.2. Marco Histórico

El Municipio de Sucre se encuentra en la provincia de Oropeza fue fundada el 16 de abril de 1540 por el Capitán Don Pedro Anzures, Marques de campo Redondo. Es sección capital del Departamentos de Chuquisaca y Capital constitucional de Bolivia. Fue Declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año 1976, es una de las ciudades más importantes del país donde se firmó el Acta de la Independencia de Bolivia el 6 de agosto de 1825. Llamada también la ciudad de los cuatro nombres: Charcas, Villa de Plata, Chuquisaca y Sucre cada uno de estos nombres representa una época histórica de sus vida: pre-colonial, colonial, emancipadora y republicana.

Debido a la importancia socioeconómica y política que tuvo desde el periodo colonial, hasta nuestros días como sede de la Real Audiencia de Charcas, Capital Constitucional de Bolivia, sede del Poder Judicial y de las instituciones como la Fiscalía General, el Archivo y Biblioteca nacionales de Bolivia , la Universidad Andina Simón Bolívar y títulos que se le otorgaron en reconocimiento a su vida institucional, resguarda en su interior edificios civiles, religiosos y militares que muestran la riqueza artística y arquitectónica con un alto nivel de preservación y conservación.

⁸⁶ Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. *Plan de Desarrollo Municipal (PDM)*. 2010-2015.

La ciudad de Sucre tuvo tres fases de crecimiento: “El modelo de cuadrícula en la parte central, con calles de forma ortogonal, corresponde al periodo colonial. En el periodo republicano se genera el crecimiento en la ciudad y la periferia del área histórica, se configura con manzanas y calles de formas irregulares y quebradas donde se combina la retícula con manzanas trapezoidales y la retícula ortogonal, con manzanas a 90 grados cuadrados y rectangulares. En este período aunque de manera lenta y paulatina se amplía el sector periférico principalmente. La reciente zona exterior del presente siglo, correspondiente a los nuevos asentamientos poblacionales es el resultado del crecimiento de las últimas décadas donde se verifican dos formas de asentamiento. Por una parte la urbanización planificada correspondiente a nuevos barrios, con calles que cruzan en ángulo recto y manzanas cuadradas y rectangulares; y por otra parte, los asentamientos irregulares que se localizan en lugares de topografía escarpada y que generan manzanas irregulares y callejones para la circulación peatonal Tipologías Arquitectónicas del Centro Histórico de Sucre.⁸⁷

2.2.1.3. Población

El Censo Nacional de Población y Vivienda de 2012, para el Municipio de Sucre reporta una población de 259.778. Aproximadamente el 90% de la población del Municipio vive en el área urbana de la ciudad y el restante 10% en el área rural con una tendencia de crecimiento proporcional del área urbana debido a la inmigración interna (distritos rurales hacia los distritos urbanos) y externa. El origen de la población es quechua. Aún se habla el idioma quechua pero predomina el castellano en la mayor parte de la población de los distritos urbanos.

El Municipio cuenta con una tasa de inmigración de 40.11% y de emigración de 33.54% la migración neta de 6.58%, que se concentra en la ciudad de Sucre.

2.2.1.4. Situación Económica

Las pequeñas y micro empresas absorben algo más del 90% de la población económicamente activa empleada en el sector productivo del cual forma parten parte las

⁸⁷ Plan de Rehabilitación de las áreas históricas de Sucre. *Tipologías Arquitectónicas del Centro Histórico de Sucre*. Imprenta Universitaria, Sucre. Bolivia, 1997, p, 15.

empresas vinculadas al turismo, por esta razón, son estas unidades productivas las que mayor importancia adquieren en el contexto de la realidad económico – productiva del Municipio de Sucre.

Las Pequeñas y Micro empresas absorben algo más del 90% de la población económicamente activa (PEA) empleada en el sector productivo, por esta razón, son estas unidades productivas las que mayor importancia adquieren en el contexto de la realidad económico – productiva del Municipio de Sucre. La producción del sector de las medianas y pequeñas empresas se caracteriza por el reducido capital, tanto de inversión, como de operación y el uso intensivo de mano de obra. Los rubros de actividad con mayor participación son los productos alimenticios, bebidas y textiles, prendas de vestir, e industrias de cuero, que en conjunto alcanzan aproximadamente el 62% del total de unidades económicas productivas.

2.3. ANÁLISIS DEL SISTEMA TURÍSTICO: DESTINO SUCRE

Se parte en análisis de los actores que intervienen en la actividad turística, conforme al enfoque sistémico.

2.3.1. Infraestructura

2.3.1.1. Servicios Básicos y Comunicación

El municipio de Sucre, dispone de los servicios básicos: agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y gas. La población cuenta con el servicio de telefonía nacional e internacional a través de varias empresas privadas y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), servicio de correos ECOBOL, servicios de fax, internet, canales de televisión local, televisión por cable y satelital y una variedad de radioemisoras.

El estudio de conectividad de los destinos turísticos de Bolivia realizado por el Viceministerio de Turismo el 2013, el Municipio de Sucre presenta los siguientes porcentajes en cuanto a infraestructura básica y conectividad:

Tabla N° 7
Infraestructura Básica y Conectividad

CONDICIONES	%
Agua por cañería	78,7
Energía eléctrica	84,1

Alcantarillado	91,6
Servicios telefónicos	36,6
Acceso a internet	17,7
Medios de acceso	aéreo y terrestre

FUENTE: Viceministerio de Turismo en base a datos del INE. 2013.

La tabla menciona la infraestructura básica como agua, energía eléctrica, alcantarillado acceso a telefonía e internet así como los medios de comunicación y de infraestructura caminera y aeroportuaria con la que cuenta el municipio de Sucre.

2.3.1.2. Equipamiento Urbano

Funcionan varios centros de salud que atienden las 24 horas; así como una red del sistema financiero y de seguros, canchas deportivas, tiendas comerciales, estaciones de servicio y gasolina, mecánicos y otros como también lugares de esparcimiento nocturno.

2.3.1.3. Accesibilidad y Transporte

La ciudad de Sucre, es el punto de ingreso y salida hacia otros destinos del ámbito local, interprovincial, nacional e internacional y se conecta por vía asfaltada con la ciudad de Potosí, La Paz ruta que genera una inter dependencia del circuito turístico con Potosí ciudad y con Uyuni, de donde provienen importantes flujos turísticos. La construcción de la carretera Oruro Uyuni, se opina, será una amenaza para Sucre, puesto que se teme que los flujos turísticos sean desviados directamente desde la Paz y continúen hacia Chile o la Argentina por Tupiza.

Actualmente la vía hacia Cochabamba se encuentra asfaltada, la vía carretera hacia Santa Cruz, dentro de lo que se denomina la Y de la integración, la carretera aún se encuentra en construcción, situación que alarga el tiempo de viaje, pero es una de las carreteras considerada una oportunidad para captar los flujos que ingresan a través del oriente. Hacia el Chaco Chuquisaqueño ya ha sido concluido el tramo Sucre – Tarabuco – Zudáñez; Zudáñez – Tomina, restando aún intervenir el tramo Tomina-Padilla-Monteagudo-Villa Vaca Guzmán, que permitiría vincular por este otro sector al departamento de Santa Cruz. Una parte de los flujos del mercado regional argentino ingresan por esta carretera que podrán incrementarse cuando esté concluida.

Potosí La Paz, cuenta con muy buen parque automotor, buses modernos con asientos tipo suite, cama, semi-cama y normales con tarifas entre los Bs. 100 a 200. Desde Potosí se bifurcan los caminos hacia La Paz, Tupiza, Tarija y Villazón, carreteras asfaltadas concluidas por las que transitan buses de buena calidad. Debido a las regulares condiciones de la carretera hacia Cochabamba y Santa Cruz, las empresas optan por disponer buses de inferior calidad, no existe por ejemplo, oferta de buses con asientos tipo suite o cama de tres y cuatro filas, solo se puede encontrar buses con asientos semi-cama y normales, que sumados al largo tiempo de viaje restringen el ingreso a Sucre a través de esta vía.

En relación a la vinculación aérea se mejoró los horarios de operación, pero aún los principales problemas aeroportuarios continúan, demoras de salidas o llegada de vuelos, falta de mangas de acceso y salida para los pasajeros, espacio inadecuado para la exposición de líneas aéreas, aun no sumándose ninguna línea internacional las operación en la nueva terminal aeroportuaria del aeropuerto Alcantarí, deben mejorar tras la entrega definitiva del aeropuerto.

Estimamos que el Juana Azurduy de Padilla, debería haber seguido funcionando en horarios que faciliten al pasajero la pernoctación en la ciudad de Sucre con salida de vuelos a la madrugada 5:00 a 7:00 de la mañana para no quitar mercado a Aeropuerto Alcantarí cuyas limitaciones de aproximación en km de distancia son bastante alejadas, y al no contar con una doble vía de acceso que permita rebasar y apresurar el viaje para la llegada al nuevo aeropuerto Alcantarí.

El Municipio de Sucre, cuenta con infraestructura aeroportuaria la que es administrada por ASSANA, un objetivo cercano debiera ser postularlo para que en realidad sea considerado un aeropuerto internacional, en cambio el transporte terrestre aun cuenta con una infraestructura de administración privada se están realizando proyectos para la construcción de la nueva terminal sin embargo la población y los medios políticos siguen formulando negativas para su construcción.

2.3.1.4. Oficinas de Información Turística

La ciudad de Sucre cuenta con siete oficinas de información a cargo de diferentes instituciones:

- La Dirección de Turismo del Gobierno Municipal tiene a su cargo cinco oficinas, una en cada terminal aeroportuaria y de buses, una en la Plazuela Libertad, plazuela Zudáñez y otra en la zona de la Recoleta, para su funcionamiento el personal es contratado como consultor en línea, el perfil del mismo no se adecúa a las necesidades, pues no se comunican en idiomas extranjeros, la selección de los mismos obedece, en general más bien a criterios políticos que a las necesidades de la demanda turística.
- La oficina INFOTUR, que originalmente fue gestada para ser co administrada por la Universidad, Gobierno Municipal y Departamental, ahora se encuentra únicamente a cargo del Gobierno Departamental, con una bonita ambientación no se encuentra directamente a la calle, se debe acceder a través de unas gradas, pero cuenta con una buena señalética que la identifica, su mobiliario fue elaborado con un diseño muy bien planificado. Los horarios de atención son de oficina y por restricciones que emanan del Gobierno Departamental no se les permite abrir los sábados (por el resguardo del edificio). La persona a cargo habla dos idiomas extranjeros y es profesional en turismo con conocimientos de la oferta de atractivos y servicios turísticos de todo el municipio.
- La universidad cuenta con una oficina de información turística en la calle estudiantes a media cuadra de la plaza 25 de Mayo, destaca su buena ubicación, la oficina es utilizada por los estudiantes de la carrera de Turismo, con prácticas de formación educativas, la innovación de circuitos turísticos.

2.3.1.5. Infraestructura en el área rural

El turismo rural es promovido por las autoridades municipales del sector turismo, debido que en anteriores gestiones se dejaron infraestructuras que aportan a las facilidades de servicio gastronómico, cultural, y de descanso.

Cuadro N° 3
Infraestructura Pública Rural y Comunitaria

DISTRITO 8	INFRAESTRUCTURA	OBSERVACIONES
Tumpeka	Centro de Interpretación cultural y gastronómico	no existe equipamiento
	Cabañas Turísticas	no existe equipamiento
Chaunaca	Centro Gastronómico	en funcionamiento

	Cabañas Turísticas	en funcionamiento
Potolo	Centro de Interpretación, gastronómico y cultural	en funcionamiento
	Cabañas Turísticas	en funcionamiento
Maragua	Cabañas Turísticas	en funcionamiento
Quila Quila	Punto de Información Turística	abandonado
Inca Machay Puma Machay	Mirador y Centro Gastronómico	abandonado
Punilla	Punto de Información Turística	abandonado

FUENTE: Elaboración propia con datos de las Subalcaldías Distrito VI, VII, VIII, 2017.

Los comunarios de cada población son los responsables de la atención en estas infraestructuras, los que brindan hospedaje, alimentación, diversión, artesanías y otras facilidades de acuerdo a su nivel cultural y costumbres.

Se observa que falta más apoyo, orientación al servicio turístico de calidad e innovación por parte del sector público para lograr calidad en los servicios ofertados por los comunarios. Existen tres infraestructuras abandonadas que por la falta de coordinación entre sectores y áreas urbanas y rurales no han logrado dar el funcionamiento adecuado.

2.4.2. Atractivos Turísticos

Constituyen la materia prima de la gestión del turismo y definen el potencial de la actividad para motivar desplazamientos regionales, nacionales o internacionales de visitantes a un destino turístico.

El Inventario de los atractivos turísticos del municipio de Sucre permitió identificar 208 atractivos de acuerdo a las cinco categorías, tipos y subtipos definidos por la Organización de Estados Americanos y adoptado por el Viceministerio de Turismo, dentro de esta clasificación, el porcentaje más alto corresponde a la categoría II, Patrimonio urbano arquitectónico y artístico, seguido por la categoría I de sitios naturales y posteriormente la categoría III, etnografía y folklore, como se aprecia en la tabla.

Tabla N° 8
Atractivos Turísticos por Categorías y por Distritos

Distritos / Categorías	Distritos				Totales
	Urbanos 1, 2,3,4 y 5	Distrito 6	Distrito 7	Distrito 8	
1 Sitios Naturales	4	8	5	18	35

2 Patrimonio Urbano Arquitectónico y Artístico	101	5	5	19	130
3 Etnografía y folklore	6	0	1	11	18
4 Realizaciones técnicas y científicas	2	5	1	1	9
5 Acontecimientos programados	16	0	0	0	16
TOTALES	129	18	12	49	208

FUENTE: Elaboración Propia en base a inventario. G.A.M.S. 2013.

Como se puede apreciar, el mayor porcentaje de atractivos turísticos se concentra en los distritos urbanos 1, 2, 3, 4, 5, representando el 62% del total los atractivos clasificados, y de este porcentaje, el 78,2% son atractivos insertos dentro de la categoría patrimonio urbano, arquitectónico y artístico, seguidos por el 12,4% de la categoría acontecimientos programados. los atractivos turísticos más visitados por los turistas nacionales está el Parque Cretácico Municipal FANCESA con 119.780 el año 2015, según información proporcionada por los responsables del parque, en cambio recibe mayores visitas de turistas extranjeros en la Casa de la Libertad, el cementerio, los museos, las tiendas que ofrecen tejidos originarios y artesanía en general.

Sin embargo, un importante número de atractivos turísticos no son tomados en cuenta en la oferta de paquetes y circuitos turísticos por las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo, a continuación se presenta los atractivos difundidos:

Cuadro N° 4
Atractivos Turísticos Difundidos

CATEGORÍA	N° ATRACTIVOS TURÍSTICOS	DIFUNDIDOS	LOCALIZADO
Sitios Naturales	5	-Cal O'rko,	Distritos rurales
		-Aguas termales de Talula	
		-El Bramadero	
		-Cerro del Obispo.	
		-K'atalla (Siete Cascadas)	
Etnografía y folclore (textiles, música)	3	-Comunidad de Quila Quila	Distritos rurales
		-Textiles Jalq'a	
		Grupo Étnico Jalq'a	

Realizaciones técnicas artísticas	2	-Fábrica de Cemento	Distritos urbanos
		-Fábricas de Chocolates	
Acontecimientos programados (fiestas patronales, ferias)	4	-Fiesta de la Virgen de Guadalupe	Distritos urbanos
		-Festival de la Cultura	
		-Carnaval de Antaño.	
		- Fiesta Cultural Potolo	Distrito rural
Patrimonio Urbano y Arquitectónico	60	- Iglesias	Distritos urbanos
		- Conventos	
		- Museos	
TOTAL:	74		

FUENTE: Elaboración Propia en base a inventario atractivos turísticos del Municipio de Sucre. 2013

Pero, según las propias autoridades del área de turismo no existen circuitos turísticos instituidos, a pesar de poseer una diversidad de espacios turísticos que por sí solos marcan una ruta tanto en el caso histórico como en los alrededores del municipio o distritos rurales que cuentan con recursos turísticos naturales y culturales.

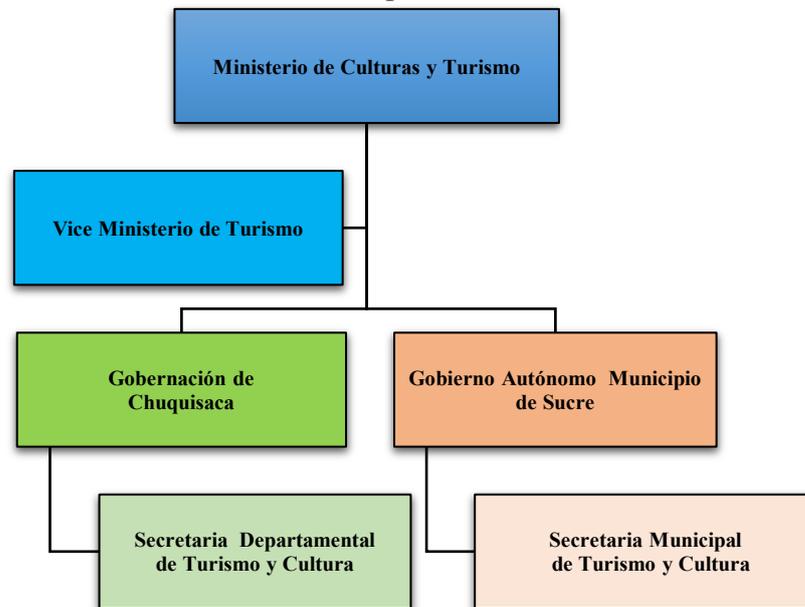
2.4.3. La Superestructura Turística

Es el subsistema integrado por las instituciones públicas y privadas encargadas de optimizar y modificar, cuando fuere necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema así como armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples y dispares servicios que componen el producto turístico. Estas instituciones constituyen otro elemento clave para el desarrollo local, vinculado al análisis meso económico de la competitividad.⁸⁸

Desde sus orígenes, el turismo en Bolivia ha sido regulado, directa o indirectamente, por algunas grandes empresas mayoristas que operan en el ámbito nacional, principalmente sobre los más importantes sitios turísticos del país y no se oferta todos los atractivos turísticos. En este conjunto estructurado y jerárquico que rige la actividad turística destinada a explotar económicamente los recursos patrimoniales, culturales, naturales de Bolivia. La institucionalidad responsable del turismo se presenta en el organigrama siguiente:

⁸⁸ Bullon Roberto, *Planificación del espacio turístico*, Editorial; Trillas, México, 1985, p. 66.

Figura N° 6
Instituciones responsables del turismo



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la normativa vigente.

Una de las misiones del Estado es dotar de espacios democráticos de consenso y diálogo, para coordinar la participación de los actores involucrados en los procesos de desarrollo del turismo.

Además, las instituciones vinculadas a la actividad turística son:

- Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca a través de la Carrera de Turismo.
- Institutos de formación técnica en turismo.
- Museos y centros culturales.
- Policía Turística.

El sector público está conformado por dos Secretarías de Culturas y Turismo una Departamental representada por la Lic. Cloris Lamberting, y la Municipal por el Lic. Pedro Salazar, a su vez cuentan con dos direcciones una de Culturas y otra de Turismo, la Dirección Departamental de Turismo se encuentra con el cargo acéfalo, mientras que la Dirección Municipal de Turismo está dirigida por el Lic. Beimar Ramallo, las autoridades no son elegidas por méritos profesionales como en ninguna institución pública, en anteriores gestiones se han manejado con profesionales de otras áreas del

saber en la actualidad las dos secretarías y direcciones están ocupadas por profesionales licenciados en Turismo.

En cuanto a formación profesional la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca cuenta la carrera de Turismo, Gastronomía e Idiomas estas carreras dan formación a nivel licenciatura. Se ha visto con mucho agrado el crecimiento de este sector de formación y capacitación profesional. Sucre cuenta con varios institutos de formación profesional uno público y los demás privados, a nivel técnico en Turismo, como ser ICCEC, Tecnológico Boliviano Alemán, INFOCAL.

Los museos tanto públicos como privados cuentan con un director y guías profesionales en turismo. Cuentan con un ente coordinador que es el Consejo de Museos.

La Policía Turística dependiente del Comando Departamental de Policía, cuenta con un contingente de menos de 40 personas dedicadas a apoyar, proteger y dar seguridad en el establecimiento turístico y hacer cumplir las normas turísticas.

La articulación entre autoridades de entidades públicas se ve deteriorada por no existir reuniones programadas con regularidad, en favor al sector, por el momento no se tiene previsto una planificación conjunta ni coordinada.

En el Departamento de Chuquisaca, si bien se cuenta con una “mesa de turismo” que tiene el objetivo de coordinar el proceso de desarrollo y planificación de la actividad turística, la estructura orgánica está conformada a nivel departamental, por la Gobernación de Chuquisaca a través de la Dirección Departamental de Turismo, a nivel Municipal por la Dirección de Turismo, en representación de las agencias de viajes, la Asociación Boliviana de Agencias de Viajes y Turismo (AVABIT), por la Asociación de Municipios del Departamento de Chuquisaca (AMDECH) y la Cámara Hotelera Departamental. Cabe destacar que no existe coordinación, todos operan en forma aislada.

En un inicio conto con otros representantes, como la Federación de Empresarios Privados, organización de gestión del destino y otras asociaciones representativas de los sectores involucrados, cabe hacer notar, que es de vital importancia para el desarrollo y coordinación de la actividad turística, la participación de todos los representantes, en

especial de los empresarios privados, puesto que son la contraparte de la ecuación privado-público, en este proceso.

Gobernación presentó la Estrategia Departamental del Turismo Sostenible de Chuquisaca. Teniendo como objetivo del plan, consolidar el Departamento de Chuquisaca como destino turístico, posicionarlo en el contexto nacional e internacional en los márgenes de la competitividad, y convertirlo en el centro dinámico y receptor del turismo hacia el sur del país.

Por lo descrito se cuenta con un conjunto de instituciones para producir la articulación de acciones locales en pos de un objetivo común que es el crecimiento y desarrollo del destino turístico de Sucre.

2.4.4. La Demanda Turística en Sucre

Los turistas conforman la demanda y el gasto que realizan en el consumo de bienes y servicios se convierte en el ingreso que origina el análisis económico del turismo; pero su experiencia de viaje, y la posibilidad de concretar un disfrute pleno del tiempo libre. De acuerdo a las estadísticas de años anteriores publicadas por el Instituto Nacional de Estadística sobre la base de pases de pasajeros elaborados por las empresas de hospedaje, el flujo turístico de los años anteriores de Sucre es el que presenta la siguiente tabla:

Tabla N° 9
Datos Históricos Flujo de la Demanda Turística en Sucre

AÑO	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO
2007	48.325	26.701	75.026	-
2008	53.252	27.073	80.325	6,60
2009	57.061	31.869	88.930	10,71
2010	58.340	29.974	88.314	-0,69
2011	51.425	31.072	82.497	-6,59

2012	61.000	39.332	100.332	21,62
2013	79.013	82.647	161.660	61,13
2014	90.550	45.768	136.318	-15,68
2015	85.134	46.681	131.815	-3,30
2016	89.677	50.084	139.761	6,03

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (I.N.E). 2017.

Con referencia a datos turísticos, en 2016 el ingreso de viajeros a establecimientos de hospedaje de la ciudad de Sucre se incrementó en 6,03%, explicada por la variación positiva que presentaron los viajeros extranjeros y nacionales de 7,29% y 5,34%, respectivamente. En dicha gestión ingresaron 139.761 visitantes, en tanto que en 2015 lo hicieron 131.815 personas. Esta información es alentadora pues existe mayor afluencia de turistas con relación a los anteriores años.

En el mismo período, el total de pernoctaciones de viajeros en establecimientos de hospedaje de la ciudad de Sucre alcanzó a 139.761 con relación al 2016, es decir, un aumento de 3,9%. Por tipo de viajero, los nacionales y extranjeros registraron variaciones positivas de 5,1% y 2,7%, respectivamente.

2.4.4.1. Comportamiento del Turista Nacional

Los turistas nacionales que visitaron la ciudad de Sucre de acuerdo al estudio de demanda realizado por el Viceministerio de Turismo con el apoyo del Instituto Nacional de Estadística (INE) el año 2014 presenta los siguientes datos: El 58 % de son de sexo masculino y el 42% femenino.

La mayor parte de los turistas nacionales que visitaron la ciudad de Sucre, pertenecen al segmento juvenil, comprendidos entre 18 a 23 años, seguidos por los que se encuentran también entre los 24 a 29 años de edad y 36 a 45 años de edad. El 26% de turistas nacionales que visitaron la ciudad de Sucre son procedentes del Departamento de Santa Cruz, el 22 % son de Cochabamba, el 15% de la ciudad de La Paz, el 14 % visitantes de la ciudad de Tarija, el 11% de Potosí, el 6 %de Oruro, 5% del Beni y por último el 1% del Departamento de Pando.

La mayoría de los turistas que visitan Sucre el principal motivo es la visita a parientes y amigos al cual le sigue el motivo es el ocio y recreo, vacaciones puesto que Sucre es

conocida también por su clima templado que es muy agradable, a esto le sigue el motivo de la cultura e historia ya que es la ciudad donde se dio el primer grito libertario y se fundó Bolivia en la Casa de la Libertad y no menos importante es la riqueza paleontológica, es decir, la visita al Parque Cretácico Municipal FANCESA, es también una fuente de motivación.

El estudio de demanda turística tanto el realizado el año 2013 y 2014 indican que el 26% de los turistas nacionales permanecieron en la ciudad de Sucre por dos días, el 22% permanecieron por 3 días, el 12% por 4 días y menor porcentaje un número mayor de días. Entre los turistas que si consultaron medios de información, los familiares y amigos son la principal fuente de información, seguido por el internet y las agencias de viajes; los medios de comunicación masiva como la radio y la televisión fueron mencionados por una porción muy reducida.

Las recomendaciones de familiares y amigos han sido la fuente de información en la organización del viaje, indicador que demuestra la importancia de lograr un turista satisfecho, que supere sus expectativas para que recomiende que visiten la ciudad de Sucre. Los principales usuarios de las diferentes fuentes de información fueron los profesionales, en el caso del internet, los estudiantes tienen una participación muy importante. Una gran mayoría de las personas señalaron haber auto organizado su viaje, el uso de agencias de viaje es mínimo, alcanzando a apenas el 7%.

2.4.4.2.Comportamiento del Turista Extranjero

El estudio de demanda turística realizado por el Ministerio de Culturas y Turismo, Viceministerio de Turismo con el apoyo del Instituto Nacional de Estadística y el Banco Central del Estado Plurinacional de Bolivia sobre la base de los lineamientos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), tanto el año 2013 y 2014 coinciden en que los turistas extranjeros, el mayor porcentaje 31,2 % tienen entre 24 y 31 años, continua las personas que se encuentran en el rango de 18 a 23 años con el 26%, el 19,1 % está entre 30 a 35 años, moda en la variable es de 25 años.

El 64% de los turistas extranjeros que visitan la ciudad de Sucre son de procedencia europea, para una mejor comprensión se detalla a continuación en términos porcentual la representatividad de cada uno los países:

Tabla N° 10
País de Residencia del Turista Extranjero

PAÍS DE RESIDENCIA	En Porcentaje
Australia	3,30%
Argentina	4,40%
Alemania	10,40%
Brasil	4,40%
Bélgica	7,10%
Canadá	2,20%
Estados unidos	6,00%
España	7,10%
Francia	17,50%
Holanda	6,60%
Italia	3,80%
Inglaterra	10,90%
Perú	2,70%
Otros	13,60%
TOTAL	100,00%

FUENTE: Viceministerio de Turismo. Estudio de demanda turística, 2014

El principal motivo de visita a la ciudad de Sucre por el segmento extranjero, es por ocio, recreo y vacaciones; el segundo corresponde a factores y motivaciones como: conocer la historia y cultura general de nuestra ciudad; las actividades culturales ocupan el tercer motivo; en el cuarto nivel de importancia esta la apreciación de la arquitectura local.

De acuerdo al estudio de la demanda turística realizado por el Viceministerio de Turismo el año 2014, el 27,9% de los turistas permanecieron en la ciudad de Sucre por dos días, el 25,7% visitaron la ciudad por tres días, el 13,1% tuvo una estadía de cuatro y con menores porcentajes por un número mayor de días.

Las principales actividades realizadas en la ciudad de Sucre por los visitantes extranjeros son: Entretenimiento con 22,6%, actividades culturales 37,7% (involucra las visitas a museos, parque cretácico Municipal FANCESA, visita al área rural fiestas populares, festividades folklóricas y religiosas, etc.) y visitas a familiares y amigos con 3,5%.

Entre los turistas extranjeros que visitaron la ciudad de Sucre que si consultaron medios de información, los familiares y amigos son la principal fuente de información, seguido

por el internet. Finalmente los extranjeros hicieron uso de agencias de viaje el 44% de los visitantes.

El aspecto más importante es sin duda la demanda, en el sentido de evaluar la productividad, el desarrollo del sector turismo. Estos temas no deben pasar desapercibidos por los actores públicos y privados, tomando en cuenta que el mayor porcentaje de turísticas llegaron a Sucre por información de amigos y familiares, lo que demuestra por una parte, la calidad del destino y por otra la inadecuada presencia en internet. Por tanto, se debe hacer un esfuerzo importante con miras a incrementar su competitividad y afrontar los retos de la globalización, no sólo para comenzar a competir en el mercado internacional, sino también para conservar su posición en el mercado nacional.

2.4.5. Planta de Servicios Turísticos

Otro componente del sistema turístico es el sector productivo que está conformado por empresas que prestan los servicios que hacen posible el desplazamiento y permanencia del turista en el centro receptor. Estas empresas pueden clasificarse según desarrollen actividades características del turismo, como transporte, alojamiento, gastronomía, agencias de viajes, operadores y esparcimiento.⁸⁹

Servicios **turísticos directos**, son acciones que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de una necesidad de un turista, esto quiere decir: mientras un individuo, cuando con fines de ocio o descanso se traslada a un lugar distinto a su residencia habitual. Los servicios turísticos directos son sin lugar a dudas los servicios que prestan **las empresas de hospedaje, agencias de viajes y operadoras de turismo, museos, atractivos turísticos**. El primer contacto que tiene un turista, es con una agencia de viajes; estas empresas privadas sirven precisamente para conectar a sus clientes con una amplia gama de productos y servicios relacionados con el turismo.

Las agencias de viajes tienen contactos y arreglos con diferentes compañías de servicios directos y complementarios al turismo, desde transporte interdepartamental, nacional,

⁸⁹ Organización Mundial de Turismo Cuenta Satélite Turismo: *Recomendaciones sobre Marco Conceptual*. (2008). (Recuperado el 11 de agosto de 2017) <http://www.Programa%20Turs.pdf>

internacional, empresas de hospedaje, lugares de diversión, recreación y esparcimiento, seguro de viajero, lo cual les permite crear diferentes promociones, paquetes que vuelvan más amena las vacaciones de sus clientes. Por ejemplo, es fácil decidirse a conocer Sucre, pero todo se complica cuando el turista se ve obligado a encontrar vuelos a buen precio, hoteles accesibles y seguros en un país extranjero cuyo idioma muchas veces se desconoce, actividades para realizar durante la estadía y servicios de transporte que aseguren como llegar a la empresa de hospedaje.

Es entonces que la agencia de viaje es el servicio primordial para un turista ya que puede cambiar completamente la experiencia del viaje, evita la ardua búsqueda que muchas veces trae más confusión que información. Esto no significa, que la comodidad no acarree un incremento en el precio de los productos y servicios; de hecho, no es raro que exista un margen mayor del que pagaríamos si consiguiéramos y contratáramos todo por separado, pero el tiempo y los dolores de cabeza serán un ahorro justificado. El turismo es una de las principales actividades que se manejan por canales de comisionistas.

Los servicios turísticos complementarios, son la alimentación, el transporte interno, los lugares de esparcimiento y recreación, el arrendamiento de moviidades, entre otros; las agencias de viajes y las empresas de alojamiento que son las que tienen mayor conexión y comunicación con el turista, también suelen ofrecer servicios complementarios, que son todos aquellos difíciles de reunir en una categoría definida, ya que amplían o mejoran un gran número de experiencias diversas. Por ejemplo, algunas de las actividades que pueden encasillarse en este grupo son los deportes, las excursiones, las visitas guiadas, el alquiler de vehículos, los casinos, seguro contra accidentes, y la atención sanitaria.

Es importante resaltar que los servicios turísticos complementarios también deben abonarse por separado, aunque muchas veces se incluyan como parte de un paquete turístico.

Los restaurantes, los bares y las discotecas también pueden formar parte de los servicios turísticos contratados por un individuo, como servicio turístico complementario. Los paquetes ofrecidos por las agencias de turismo pueden incluir almuerzo y/o cena, consumiciones o entradas para centro de esparcimiento.

En algunos casos, los servicios turísticos contemplan la participación de un guía en los viajes, se trata de profesionales que brindan información sobre el patrimonio histórico, cultural o natural del sitio que se está recorriendo. Las oficinas de información turística, que suelen ser administradas por el Estado, son otros espacios que un turista puede visitar para recibir datos e información útil para sus paseos.

El sector privado que conforma la cadena de valor en el Municipio de Sucre está conformado por las empresas de servicios turísticos, está relacionado con varios actores, como son los servicios de hospedaje en los distintos niveles de categorías, restaurantes con clasificaciones de acuerdo a su oferta, transporte interno y externo, agentes de viajes y operadoras de turismo receptivo y emisoro, museos, centros de recreación y esparcimiento.

2.4.5.1. Servicio de Hospedaje

En la actualidad en la ciudad de Sucre existen 154 centros de hospedaje registrados en la Dirección de Turismo de la Gobernación de Chuquisaca, en cuanto a categorización y clasificación se muestra en la tabla siguiente:

Tabla N° 11
Establecimientos de hospedaje en la ciudad el Sucre

CLASIFICACIÓN	CANT. EMPRESAS	N° HABITACIONES	N° CAMAS	CALIDAD
Hoteles	17	248	600	Buena
Hostales	36	728	1365	Buena
Casa de Huéspedes	12	76	279	Buena
Residenciales	10	170	450	Buena – Regular
Alojamientos	16	324	683	Bueno – Regular
TOTAL	91	1.546	3.377	

FUENTE: Viceministerio de Turismo. Directorio de prestadores de servicios turísticos 2014-2015.

En los alrededores de Sucre, es decir en el área rural, existen servicios de hospedaje, se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla N° 12
Establecimientos de hospedaje en el área rural

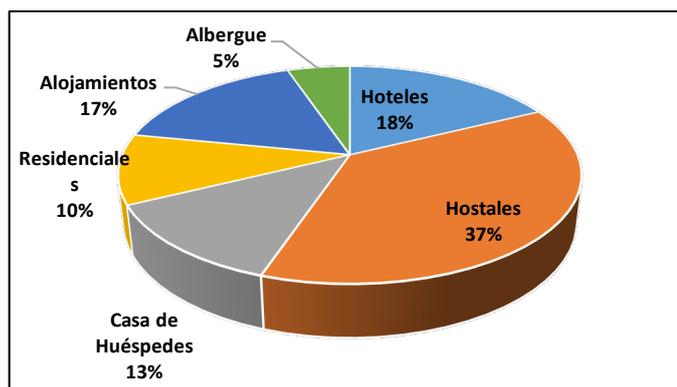
CLASIFICACIÓN	N° CAMAS	CALIDAD	DISTRITO RURAL
Refugio Andino- Albergue	20	Buena	Distrito 8
Albergue Comunitario de Potolo	15	Buena	Distrito 8
Las 7 Cascadas- Hostal	25	Buena	Distrito 7
Albergue Comunitario de Maragua	15	Buena	Distrito 8
Cajamarca - Alojamiento	22	Buena	Distrito 8
TOTAL	97		

FUENTE: Viceministerio de Turismo. Directorio de prestadores de servicios turísticos 2014-2015.

La tabla 11 y 12 muestra la cantidad total de 96 empresas de hospedaje en las diferentes clasificaciones, el número total de habitaciones ofertadas por noche asciende a 1.643 habitaciones, con una capacidad instalada de 3.474 camas. En esta distribución por categorías, son los hostales, los que presentan mayor cantidad de emprendimientos, seguidos de los hoteles, categorizados estos por estrellas.

La mayoría se ubican en el casco viejo de la ciudad, donde las restricciones y regulaciones impiden afectar modificaciones en la estructura de los edificios patrimoniales, los que fueron construidos como viviendas familiares y para su adaptación como empresas de hospedajes tienen que confrontar muchas vicisitudes tratando de compatibilizar la restauración y conservación del edificio con la implementación de un grado de confort y adecuación a estándares internacionales. Son valorados por los visitantes que aprecian la infraestructura de un edificio patrimonial ligada a habitaciones confortables y el esfuerzo de sus propietarios de ofertar servicios de calidad.

Gráfico N° 1
Empresas de Hospedaje por Clasificación



FUENTE: Elaboración Propia en base a datos *Directorio de prestadores de servicios, 2015*.

Si bien fueron las casas de huéspedes las que crecieron más del 100%, las inversiones económicas que se desarrollan en esta categoría no son tan significativas, debido a que los requerimientos normativos no son tan estrictos, se trata más bien de adecuaciones que se desarrollan para la oferta a un mercado turístico no muy exigente, pero cuya capacidad de gasto también es muy baja. En el caso de los hoteles el crecimiento, sobre todo en la categorización de 4 estrellas fue más sustantivo, sin embargo aún no se cuenta con un hotel de 5 estrellas, esto debido principalmente a las limitaciones que se mencionaron líneas arriba.

Dentro de los núcleos problemáticos identificados en la clasificación alojamiento, se encuentra la baja calidad de los servicios, derivada de una deficiente infraestructura de servicios higiénicos, -sobre todo en la categoría alojamientos-, con baños comunes que requieren mejoras considerables. Las empresas desarrollan el proceso de gestión desaprovechando la alta penetración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que han dado lugar a nuevos patrones de comportamiento de la demanda, por tanto a nuevas formas de comercialización.

2.3.5.2. Servicios de Alimentación

Los establecimientos de alimentación entre restaurantes, cafés, snack y pensiones calificados de buena calidad registrados en el Gobierno Municipal son 161, no solo en el casco histórico de la ciudad, considerando que la zona del barrio Petrolero también es una zona accesible para el segmento turístico.⁹⁰

⁹⁰ Gobierno Autónomo Municipal Sucre. *Registro Prestadores de servicios de Alimentos y bebidas*. 2016.

Los restaurantes de categoría turística obtienen la certificación y autorización para su funcionamiento por el Viceministerio de Turismo y es la Secretaria de Turismo de la Gobernación del Departamento la que realiza la evaluación y control. En la ciudad de Sucre las empresas servicios de alimentos y bebidas de categoría turística se presenta a continuación:

Cuadro N° 5
Restaurantes, Cafés Pub categoría turística en Sucre

N°	NOMBRE RESTAURANTE	TÍPO DE COMIDA	DIRECCIÓN
1	El Huerto	Comida típica	Calle: Ladislao Cabrera N° 80
2	Bibliocafé,	Comida Italiana Comida típica	Calle Nicolás Ortiz N° 50
3	El Germen	Comida internacional comida vegetariana	Calle San Alberto N° 231
4	Gourmet Mirador	Comida internacional	Plaza La Recoleta
5	Florín	Comida internacional, Comida típica	Calle: Bolívar N° 567
6	Joy Ride	Comida internacional Comida típica Comida vegetariana	Calle: Nicolás Ortiz N° 04
7	Kultur Café Berlín	Comida internacional	Calle: Avaroa N° 334
8	La Campiña	Comida del mar	Pasaje J. Gutiérrez N° 16
9	La Candela	Comida internacional	Calle: San Alberto N° 43
10	La Fontana	Comida típica	Calle: España N° 113
11	La Posada	Comida internacional Comida típica	Calle: Audiencia N° 92
12	La Vieja Bodega	Comida internacional Comida típica	Calle: Nicolás Ortiz N° 78
13	El Solar	Comida internacional	Calle: Nicolás Ortiz N° 74
14	Maxim's	Comida internacional Comida típica	Calle: Arenales N° 19
15	Napolitana	Comida internacional Comida italiana	Plaza 25 de mayo N° 30
16	Los Balcones Plaza	Comida internacional Comida típica	Plaza 25 de mayo N° 34
17	Kolping	Comida internacional Comida típica	Pasaje Iturricha N° 265
18	Work Restaurantes	Comida asiática Comida vegetariana	Calle Nicolás Ortiz N° 70,
19	Pueblo Chico	Comida típica	Plaza 25 de mayo N° 4
20	Orígenes Bolivianos	Comida internacional Comida típica	Calle: Azurduy N° 255

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los restaurantes de comida típica, ninguno está categorizado en la categoría turística, todos están regidos por el sistema de control del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, se describen a continuación:

Cuadro N° 6
Restaurantes de comida típica en la ciudad de Sucre

N°	NOMBRE DEL RESTAURANTE	DIRECCIÓN
----	------------------------	-----------

1	El Dorado	Nataniel Aguirre N° 23
2	La Pica Picante	C/ Loa N° 711
3	Doña Naty	C/ Olañenta N° 7
4	Rolo's	Plazuela J. de la Mar N° 42
5	El Vergelito	C/ Cruz Verde N° 33
6	Lo Nuestro	Plaza 25 de Mayo
7	El Pekín	Loa N° 344

Fuente: Elaboración propia.

Los restaurantes descritos anteriormente ofertan comidas típicas de la región y del Estado Plurinacional de Bolivia, cada uno con sus particularidades y sabores. La capacidad total por día es de 1100 por atención por servicio de almuerzo o cena y la capacidad anual promedio es de 343.200 comensales, pudiendo ser la población local, nacional o extranjera. En la actualidad, los bares están incluidos los cafés, los más concurridos se encuentran localizados en la calle Nicolás Ortiz de la ciudad de Sucre, su principal actividad es la venta de bebidas virtuosas (alcohólicas) acompañando su complemento con alimentación tanto de gastronomía nacional como extranjera. Los establecimientos de alimentación y bebidas ubicados en el centro Histórico están categorizados en su mayoría en la categoría de servicios turísticos en la ciudad de Sucre, es decir están certificados de acuerdo al Reglamento de Empresas de Servicios Turísticos supervisado por el Vice Ministerio de Turismo de Bolivia.

La ciudad de Sucre las empresas de servicios turísticos que ofertan alimentos y bebidas con normas de calidad turística descritas, por lo que son tomadas en cuenta en los folletos de promoción que son proporcionados a los turistas, desaprovechando las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de gestión para hallar nuevas vías de competitividad en el escenario turístico actual y enriquecer y diferenciar las experiencias turísticas que ofrece el destino de Sucre.

2.3.5.3 Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo

Las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo en la ciudad de Sucre legalmente registradas en la Jefatura de Turismo de la Gobernación para la gestión 2015 son treinta y dos de las cuales 26 son de categoría Agencias de Viajes y Turismo 14 Operadoras de Turismo, estas ofrecen servicios turísticos garantizados en cuanto a la calidad y con elevados niveles de seguridad.

Dentro de la organización de estas empresas prestadoras de servicios turísticos existen tres asociaciones: una la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo ABAVYT y la otra Asociación de Operadoras de Turismo de Chuquisaca ADOTUR-AV. Se presenta a continuación en el cuadro las Agencias de Viaje y Operadoras de Turismo de Sucre:

Cuadro N° 7
Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo

N°	NOMBRE DE LA AGENCIA	Tipo de servicio
1	AYDITA TOURS	Agencia de viajes y turismo
2	ARITUMAYU TOURS	Operadora de Turismo
3	ALTAMIRA TOURS	Operadora de Turismo

4	AVENTURARSE	Operadora de Turismo
5	ASTA BOLIVIA	Operadora de Turismo
6	ATHINA TOURS	Agencia de viajes y turismo
7	BOLIVIA SPECIALIST	Operadora de Turismo
8	BOLIVIAN FULL XPLORER	Agencia de viajes y turismo
9	CRETASIC TOURS	Operadora de Turismo
10	CONFORT TOURS	Agencia de viajes y turismo
11	CADENA TOURS	Agencia de viajes y turismo
12	CULTUR'S	Operadora de Turismo
13	CANDELARIA TOURS	Agencia de viajes y turismo
14	CONDOR TREKKERS	Operadora de Turismo
15	EDY TRANSFER & EDY VIAJES	Agencia de viajes y turismo
16	ENCUENTRA BOLIVIA S.R.L.	Agencia de viajes y turismo
17	EXPEDIA TRAVEL	Agencia de viajes y turismo
18	FUN TRIP ADVENTURE	Operadora de Turismo
19	INNOVA TOURS	Agencia de viajes y turismo
20	JOY RIDE TURISMO	Agencia de viajes y turismo
21	K.S. AGENTES GENERALES	Agencia de viajes y turismo
22	MALY TOURS S.R.L.	Agencia de viajes y turismo
23	MARIANA TOURS	Agencia de viajes y turismo
24	MAURO GABRIEL TOURS	Operadora de Turismo
25	OASIS ODYSSEY TOURS	Agencia de viajes y turismo
26	PUNTA DEL CIELO	Agencia de viajes y turismo
27	REAL AUDIENCIA TRAVEL AGENCY	Agencia de viajes y turismo
28	RUTAS VIAJERAS	Operadora de Turismo
29	RUTAS DEL SUR	Operadora de Turismo
30	SAN MARTIN VIAJES Y TURISMO	Agencia de viajes y turismo
31	SAURO TOURS GORFI	Operadora de Turismo
32	SYLAND BOLIVIA	Agencia de viajes y turismo
33	SOLARSA TOURS	Agencia de viajes y turismo
34	TARCO TOURS S.R.L.	Agencia de viajes y turismo
35	VALENTINA TOURS	Agencia de viajes y turismo
36	TERESITAS TOURS S.R.L.	Agencia de viajes y turismo
37	TURISMO SUCRE	Agencia de viajes y turismo
38	TURISMO CAPITAL	Agencia de viajes y turismo
39	RUTAS DE BOLIVIA	Agencia de viajes y turismo
40	XIMENITA TOURS	Agencia de viajes y turismo

Fuente: VICEMINISTERIO DE TURISMO. DIRECTORIO DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS 2015. La Paz – Bolivia

De acuerdo con anterior marco de políticas las agencias de viajes cuentan con Reglamento de Empresas Operadoras de Turismo Receptivo y de las Empresas de Viajes y Turismo (Resolución Ministerial N° 133/01) y responsabiliza a las Unidades Departamentales de Turismo el coordinar sus acciones con el Viceministerio de Turismo, para lograr una mejor administración de los servicios de turismo.

2.3.5.4 Museos

Los museos de la ciudad de Sucre son instituciones de servicios a la sociedad, ofrecen servicios culturales a través de sus diferentes objetivos: educativo, recreativo, de investigación. Los museos que forman parte de la oferta de atractivos turísticos y son los que contribuyen de manera importante en el posicionamiento al mercado turístico del turismo cultural. Los museos visitados por los turistas son detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8
Museos en la ciudad de Sucre

N°	MUSEOS
1	Casa de la Libertad
2	Museo de la Recoleta
3	Museo de Santa Clara
4	Museo Charcas
5	Museo Catedralicio
6	Museo Textil Etnográfico ASUR
7	Museo Gutiérrez Valenzuela
8	Museo Castillo de la Glorieta
9	Museo de Historia Natural
10	Museo Nacional de Etnográfica y Folklore
11	Museo de Anatomía Humana
12	Museo Costumbrista "CASA DAHEZA"
13	Museo San Francisco de Asís
14	Museo del Tesoro
15	Museo Histórico Militar Mcal. Antonio José de Sucre
16	Museo del Pan
17	Museo del Pan
18	Parque Cretácico

Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. Inventario y Catalogación de Atractivos Turísticos del Municipio de Sucre. 2015.

Estos centros de recreación son los que permanentemente están abiertos y ofertan el servicio al turista, se considera que la estadía promedio en Sucre es de un día y medio, por la cantidad de atractivos se puede concluir que un turista no ha llegado a visitar ni el 10% de la oferta de museos apertura dos, es necesario incrementar la estadía promedio para que los atractivos puedan ser visitados, de esta manera mejora los ingresos del sector.

2.3.5.5 Centros de Diversión

Los centros de diversión registrados en el Gobierno Municipal de la ciudad de Sucre se presentan a continuación:

Cuadro N° 9
Centros de Diversión en Sucre

		DIRECCIÓN
--	--	------------------

	NOMBRE	
1	Arco Iris (peña restaurant)	Nicolás Ortiz N° 42
2	Club Nanos (Karaoke Discoteca)	España N° 162
3	El Quebracho (peña restaurant)	Boquerón N°61
4	Mitos. Discoteca	F. Cerro N° 54
5	Menphis (Pub)	Bolívar Esq. Audiencia
6	Tropical (Karaoke Discoteca)	F. Cerro Esq. R. Andrade
7	Stigma (Discoteca)	Bolivar N° 55
8	Berling (Discoteca)	Avaroa N°334
9	Espacio cultural orígenes	Azurduy N° 255

Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, 2015.

El crecimiento en el sector de alimentación y diversión en Sucre en los últimos años es importante, la mayor frecuencia de visitas de los turistas extranjeros se registra en los cafés/bares y si se evidencia la visita de turistas a discotecas, karaokes o peñas folclóricas. Los centros culturales ofrecen demostraciones folclóricas y artísticas culturales.

2.3.5.6. Transporte

Los datos de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), mencionan que en la gestión 2016, las empresas de transporte aéreo legalmente establecidas son:

- Boliviana de Aviación (BOA)
- AMASZONAS
- ECO JET
- AEROCON
- Transporte Aéreo Militar (TAM)

Las mencionadas empresas conectan por vía aérea a la ciudad de Sucre, con un itinerario regular de vuelos.

En cuanto al transporte interdepartamental, se cuenta con 40 empresas que cubren las rutas de las ciudades de Sucre- Cochabamba, Potosí – Oruro – La Paz, -Santa Cruz; Sucre- Potosí Tarija.

2.3.6. Resumen de Actores del Sistema Turístico de Sucre

La descripción de cada componente se ha realizado de acuerdo a los lineamientos de la Organización Mundial del Turismo - OMT, de actores en cadena que para el caso de estudio se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 10
Actores del Sistema Turístico por Funciones en Cadena

Oferta	Comercialización	Logística y atención al turista	Servicios de apoyo
Producto turístico de Sucre	-Agencias de Viajes -Operadoras de Turismo	-Hospedaje -Restaurantes -Transporte -Entretenimiento	-Gobernación -Alcaldía -Centros de formación -Asociaciones y gremios

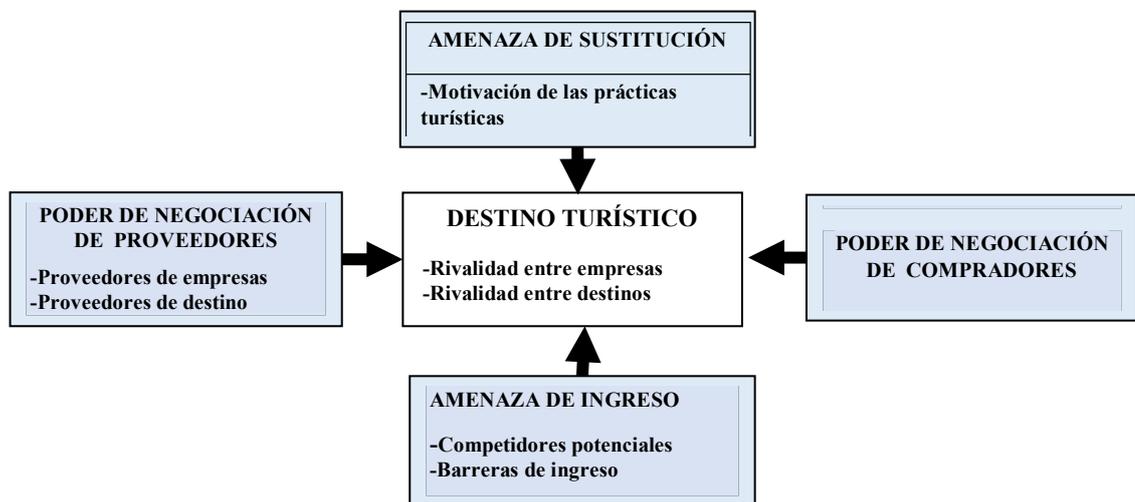
FUENTE: Elaboración propia sobre directrices OMT, 1999.

Con los actores turísticos identificados se realiza el análisis de la competitividad del destino turístico objeto de estudio.

2.5. EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

Para estudiar el análisis de competitividad ha tomado en cuenta las cinco fuerzas de Michael Porter según el cual el beneficio potencial de un mercado viene determinado por la combinación de esas cinco fuerzas: el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes, la amenaza de sustitución, la amenaza de ingreso y la rivalidad entre los competidores existentes, se muestra en la figura a continuación:

Figura N° 7
Fuerzas Competitivas



FUENTE: Adaptado de Michael Porter, 2002:36

2.4.1. La Rivalidad Existente entre Empresas

En la ciudad de Sucre los competidores directos de los establecimientos de hospedaje se presentan de acuerdo a las categorías. Los establecimientos de hospedaje clasificados como hoteles compiten entre categorías de cuatro estrellas, estos cuentan con servicios

de hospedaje (habitaciones simples, dobles, suite ejecutiva), restaurante (alimentos, bebidas), salones multifuncionales, equipamiento, decoración, entre otros. También se consideran competidores directos a los hostales de cuatro estrellas, estos ofrecen servicio de hospedaje y desayuno como requisito fundamental en el servicio de la hospitalidad. En cuanto a los establecimientos de hospedaje clasificados como hoteles de tres y dos estrellas cuentan con una competencia agresiva con los hostales de tres y cuatro estrellas por ser 78 empresas. En cuanto a los residenciales tienen como competidores directos a las casas de huéspedes y los alojamientos. La estrategia más generalizada que utilizan son los precios.

Los establecimientos de hospedaje en su totalidad son manejados por el propietario que se encarga de la gestión de recursos humanos, comercialización, control de sistemas de seguridad y calidad y en general de organizar y coordinar la actividad de la empresa de hospedaje, hasta la realización de las compras. Un reducido porcentaje de empresas de categoría hotel, cuenta con un departamento comercial para desarrollar mecanismos y políticas de comercialización. La ocupación media anual del sector es del 37% del total de la capacidad instalada.⁹¹

Por las consultas efectuadas a la Secretaria de Turismo de la Gobernación en los últimos 10 años, se han registrado el cierre de 15 empresas turísticas, siendo este un dato importante que permite comprender la dinámica del mercado.

Las Agencias de Viajes y Turismo (Empresas intermediarias de servicios turísticos) en el ofertan servicios integrados; están compuestos por dos o más servicios, entre los que se mencionan: hospedaje; transportación aérea, terrestre; alimentos y bebidas; guías turísticos, etc. Las líneas aéreas ofrecen a la agencia de Viajes un precio especial, en los pasajes aéreos formando un paquete de precio competitivo en el mercado. Suelen trabajar estrechamente vinculadas con las empresas transportistas, líneas aéreas, de las cuales reciben una determinada comisión por concepto de boletos vendidos (generalmente entre un 8 y un 10 por ciento), de los establecimientos de hospedaje, que también les reconocen un pago (del 5 al 15 por ciento).⁹²

⁹¹ Molina Teresa, *Ocupación del sector hotelero en Sucre*. Correo del Sur, A2, 18-4-2017.

⁹² Asociación Boliviana de Agencias de Viajes y Turismo. *Informe gestión 2015*. (Recuperado el 11 de julio de 2017). <http://www.viceministerioturismo.bo.com>

Conviene también señalar la existencia de empresas locales que brindan servicios de calidad desde hace más de 20 años en el mercado de Sucre como son: Tarco Tour, Ximenita Tours, Teresita's Tours ahora Tropical, Candelaria Tours, Solarsa Tours, Maly Tours, Turismo Sucre, Mariana Tours, además, cuentan con planes de pago, variedad de paquetes turísticos, entre otros servicios.

Las operadoras de turismo tienen como fuente principal de ingresos la venta de circuitos turísticos al área rural (Distrito VIII y Tarabuco), para una mayor participación de mercado han optado por especializarse ofertando circuitos en bicicleta, cuadratrack, entre otros).

Los restaurantes son establecimientos con cocina especializada en servir comidas y bebidas en comedores interiores o habilitados al efecto, recogidas en carta o en menú del día, disponer de ambientación y algunos de amenización musical. Los restaurantes categoría turística compiten con el atributo calidad de servicio. Ofertan comida internacional y solo algunos platos típicos, son muy pocos los restaurantes que cuentan con servicios diferenciados, un claro ejemplo se puede mencionar a Joy Ride, Culture Berling que cuenta con el servicio de bar, cafetería, biblioteca, hospedaje, discoteca, esta situación ha logrado que se posicione en el mercado y por sobre todo que se especialice.

En la actualidad los viajeros buscan destinos para recrearse y prefieren la compra de paquetes por la organización del viaje y la optimización de tiempo y dinero. En Bolivia la oferta de servicios de los agentes de viajes y operadores de turismo cuenta con un sinnúmero de detalles, existen muchas ciudades y poblaciones coloniales con similares y diferentes características culturales y tradicionales. Los agentes de viajes en la ciudad de Sucre muestran una oferta muy similar al momento de vender su producto como "Sucre Patrimonial o Colonial", Sucre es conocida como una ciudad patrimonial por las cualidades de la infraestructura arquitectónica y cultural, es una vitrina de historia a la que se debe proyectar como una ciudad para ser visitada con un turismo organizado y dinámico, de acuerdo a las exigencias del mercado y del uso de tecnología moderna.

2.4.2. Amenaza de Entrada de Nuevas Empresas

La amenaza de ingreso de empresas competidoras potenciales en Sucre es alta porque existen propietarios de inmuebles jerarquizados por el Plan de Rehabilitación de Áreas Históricas de Sucre (PRAHS) como patrimonio arquitectónico, motivo que induce a realizar procesos de adecuación para el funcionamiento de centros de hospedaje y restaurantes de clase turística (reduce considerablemente la inversión), así mismo se cuenta con fuentes de financiamiento para la implementación de la oferta de servicios turísticos en el área patrimonial, elementos que favorecen el ingreso de competidores.

El sector de establecimientos de hospedaje, alimentos y bebidas dentro de este cafés, pub, centros de diversión son los de mayor crecimiento en el sector del turismo en la ciudad de Sucre, las barreras de entrada y salida vinculada a nuevos competidores son una amenaza alta.

En general, el mercado turístico tiene pocas barreras a la entrada de orden regulatorio. Los oferentes de transporte se encuentran regulados por políticas que buscan cobertura y economías de escala. El sector de hospedaje y alimentación son los de mayor crecimiento en el sector del turismo en la ciudad de Sucre, las barreras de entrada y salida vinculada a nuevos competidores son una amenaza alta.

Las agencias de viajes y operadoras de turismo reclaman la competencia desleal de la Oficina Universitaria de Turismo, brindando sus empresas para que los estudiantes realicen sus prácticas y no se continúe con la oferta de tours baratos, sin garantía, que afectan la imagen del turismo y la seguridad de los usuarios, quienes por precios más bajos prefieren tomar esos servicios.

2.5.2.1. Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales de otros Destinos

Encuentro de Planificación Turística desarrollado en octubre del 2013 se destaca el compromiso de las 9 gobernaciones para desarrollar el turismo de sus regiones y el destino país de manera integral. Los nuevos competidores son una amenaza alta de

impacto alto debido a que todos los municipios tienden a dinamizar el turismo hacia su región.

El Municipio de Sucre oferta al mercado turístico nacional e internacional un producto turístico cultural apoyado en el atributo relevante de ser declarado “Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad” por la UNESCO, por los múltiples atributos culturales, arquitectónicos e históricos que poseen, y que están relacionados con la importancia de la ciudad, aporte importante que permite dinamizar la actividad turística del Municipio.

Sin embargo, no existen políticas públicas que cumplan y hagan cumplir adecuadamente, con el resguardo y salvaguarda del patrimonio arquitectónico, patrimonio material e inmaterial, recursos importantes para explotar la actividad turística, atributo importante con el que cuenta el destino Sucre. Las normativas de salvaguarda en el municipio, debe traducirse a una realidad de los habitantes locales, de los inversionistas interesados, y por qué no de las mismas autoridades públicas competentes, que están de paso y que no toman acciones en la planificación directa relacionada a la protección, mantenimiento, uso adecuado, para evitar el deterioro y/o la pérdida del patrimonio.

Sin duda, estos factores son algunos de los que explican la gran presencia de PYMEs en la industria turística de Sucre. Esto, unido a la falta de líderes claros que dispongan de una importante cuota, provoca que la característica que mejor define a la estructura del sector es la fragmentación, los esfuerzos aislados.

Asimismo, en turismo el consumo sucede una vez, y el consumidor se basa en la pre-compra de información para tomar sus decisiones porque no tiene opción para ver, revisar, comparar o probar el producto antes. No se cuenta con estrategias de promoción para llegar a los mercados de destino mediante la promoción, publicidad.

En cuanto a las acciones de comunicación comercial dada la intangibilidad del producto turístico y la incertidumbre que genera ya que se adquiere lejos del lugar de compra, no se preocupan o analizan que el turista necesita abundante información para dar mayor confianza a los consumidores en sus decisiones de compra. No se toma en cuenta la

prensa, revistas, publicidad exterior, inclusión de anuncios en libros y guías turísticas, páginas Web de otras instituciones u operadores turísticos. Pero se cuenta con trípticos, bipticos, en cantidad, los mismos se reparten en la ciudad de Sucre, no llega esa información a nivel nacional, no se utiliza los canales adecuados para la difusión del destino en su conjunto, no se concentra información del destino.

La magnitud de esta amenaza depende de las barreras de entrada existentes, que, en muchas ocasiones, no son muy elevadas. En la actividad turística es importante que se cuente con capacidad de ser innovadoras y de crecer en tecnología: la principal ventaja que tienen la innovación y la tecnología es la de no depender de la coyuntura internacional, sino de la creatividad y de la competitividad. La innovación en la gestión comercial del turismo por la propia naturaleza de la oferta, tiene que ser profesional, teniendo un alto nivel de manejo y conocimiento de los consumidores. Es fundamental contar con plataformas digitales comerciales a través del Internet y las nuevas tecnologías para la promoción y comercialización del destino turístico.

2.4.3. Amenaza de Sustitutos

A partir de la mayor preocupación por el planeta el turista busca visitar lugares donde existe cuidado por el medio ambiente, lo anterior se corrobora con los datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), que manifiesta que el ecoturismo tiene un crecimiento anual del 25%. Igualmente se ha podido identificar el perfil de los ecoturistas, que constituyen viajeros con mayor nivel de educación que el promedio, experimentados, motivados por la búsqueda de información y aprendizaje, pertenecen a estratos sociales de clase media y alta, tienen una marcada actitud ambiental y están dispuestos a participar de costumbres y tradiciones locales.⁹³

Es importante también mencionar que en cuanto a las tendencias demográficas del turista, se evidencia que cada vez existe más gente dispuesta a viajar al área rural, estos viajeros demandan mayor convivencia, seguridad; lo manifestado responde a los estudios de demanda de la Organización Mundial de Turismo (OMT), así como los estudios presentados en la cuenta satélite del Viceministerio de Turismo de Bolivia.

⁹³ Organización Mundial de Turismo. *Tendencias y perfil del turista, 2015*, (Recuperado 19 de julio de 2017) http://www.aeci.org.ar/administrador/publicaciones/TDR3_ECOTURISMO_Parte1.pdf

Sucre oferta el turismo cultural con atributos competitivos como son el título de Patrimonio Cultural de la Humanidad y culturas auténticas como los Jalk'a y Chuta's, en el Distrito rural VIII factores de atracción, sin embargo por la existencia de una clientela de gran exigencia por tanto, el perfeccionamiento del producto turístico, y la eficiencia empresarial son determinantes para competir con los destinos turísticos culturales existentes en los 9 departamentos del país.

La Dirección de Turismo del Gobierno Municipal responsable del destino no tiene en cuenta una serie de factores restrictivos, potencial de la competitividad del mismo, como son la dependencia o complementariedad con el destino turístico de Potosí, entre otros. La comercialización sin planificación está provocando impactos negativos en el destino turístico de Sucre. La carretera La Paz -Oruro -Uyuni, hace que se deje a un lado el trayecto de Sucre a Potosí para luego llegar a Uyuni. Igualmente desde el sur de Bolivia se está atrayendo al turista para conducirlo directamente a Uyuni.

2.4.4. Poder Negociador de Proveedores

La identificación de los proveedores desde la perspectiva del destino turístico Cultural del Municipio de Sucre, se considera como proveedores a los distintos organismos o instituciones financieras, su poder de negociación es elevado dada la inexistencia de otros organismos con dicha función.

En cuanto a proveedores de insumos y equipamiento, la diversidad de marcas y proveedores permite los negocios la sustitución de los productos en caso de alguna variación en los precios o el cambio fácil de proveedor de los mismos. Además, el mercado de dichos productos permite la negociación de ser necesario, de crédito por parte de algún proveedor sin la necesidad de establecer un contrato de exclusividad de compra - venta. Cada empresa elige a sus proveedores, tanto de equipos como de materias primas, y establece las relaciones comerciales que estime convenientes.

2.4.5. Poder Negociador de Compradores

Las Agencias de Viajes mayoristas son las que realizan paquetes, programas y circuitos turísticos, estas son las encargadas de diseñar itinerarios de visitas, tours en una ciudad o lugar turístico, incluyendo alimentación, hoteles, otros. Luego de realizar estos paquetes, venden a las minoristas que son todas las agencias de viajes locales y nacionales que venden al por menor esos productos que son conocidos como paquetes turísticos, estas ganan una comisión por cada venta que realizan.

A continuación se hará referencia a la oferta hotelera y de transporte aéreo de pasajeros, por ofrecer disponibilidad de información y ser los principales productos que intermedian las Agencias de Viaje. La gestión de reservas se sigue realizando primordialmente directamente ante los hoteles en un 40%. Dado que los Sistemas de Reservas y las Aerolíneas incluyen operaciones realizadas a través de las Agencias de Viajes, en la práctica, la dimensión de su intermediación hotelera estaría para 2015 entre el 40% de la operación directa, resultado de sumarle los datos de los Sistemas de Reservas y las aerolíneas.

En la actualidad los viajeros buscan destinos para recrearse y prefieren la compra de paquetes por la organización del viaje y la optimización de tiempo y dinero. En Bolivia la oferta de servicios de los agentes de viajes y operadores de turismo cuenta con un sinnúmero de detalles, existen muchas ciudades y poblaciones coloniales con similares y diferentes características culturales y tradicionales. Los agentes de viajes en la ciudad de Sucre muestran una oferta muy similar al momento de vender su producto como “Sucre Patrimonial o Colonial”, Sucre es conocida como una ciudad patrimonial por las cualidades de la infraestructura arquitectónica y cultural, es una vitrina de historia a la que se debe proyectar para ser visitada por un turismo organizado, de acuerdo a las exigencias del mercado y del uso de tecnología de la información, pero por una deficiente promoción del destino sólo la empresa privada realiza esfuerzos individuales a través de internet, utilizando variados conceptos de empresas propias y de Sucre como destino, lo que distorsiona una marca destino, pero no es suficiente a esto se suma una mala coordinación entre actores del sector público para la gestión ante agencias mayoristas de turismo.

Por lo expuesto líneas arriba, se considera un alto poder de negociación, el destino turístico de Sucre depende mucho de las agencias de viajes y turismo.

En conclusión Sucre, la llegada de turistas no presenta un crecimiento importante y que una de las causas es la falta de promoción turística, el uso de canales actuales adecuados. Por otra parte no existe coordinación entre los municipios con vocación turística con el objetivo de asumir estrategias, para desarrollar el turismo a nivel interno.

Cuadro N° 11
Resumen de Evaluación de Fuerzas Competitivas

FUERZAS COMPETITIVAS	ALTA	MEDIA	BAJA	IMPACTO		
				ALTA	MEDIA	BAJA
Amenaza de Ingreso Nuevos Competidores	X			X		
Rivalidad en el Mercado		X		X		
Amenaza de Productos Sustitutos		X			X	
Poder de Negociación de Compradores	X			x		
Poder de Negociación de Proveedores		X			X	

FUENTE: Elaboración Propia.

En conclusión, podemos decir que, según el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, en Sucre, para ser rentable tiene que realizar acciones planificadas para intervenir en el mercado para hacer frente a los competidores. No obstante, existen grandes oportunidades para el desarrollo del mismo, ya que dispone de factores de atracción que pueden ser explotados más eficazmente de lo que se está haciendo en este momento, sin menoscabo de los que se puedan crear. Las posibilidades escasamente se centran en el desarrollo del modelo tradicional.

2.5. CLUSTER DE TURISMO USO DE LAS TIC's EN EL MUNICIPIO DE SUCRE

2.5.1. Resultados de las Indagaciones Empíricas

Con objeto de contrastar sobre la creación de un cluster de turismo con la situación actual del destino, así como sus perspectivas de aplicación, se ha considerado al Municipio de Sucre, ámbito territorial para la aplicación del análisis específico.

De igual modo, se ha planteado conocer cuál es el grado de utilización de las TIC por parte de la demanda turística, principal beneficiario de los desarrollos propios de un destino.

2.5.1.1. Percepción de Aplicación de un Cluster de Turismo

Con el fin de analizar las variables; potencialidad asociativa, los enlaces estratégicos actuales y potenciales la innovación y el uso de las Tecnología en la Información y Comunicación (TIC) por la empresa turística sucrense. Se han delimitado aquellas ramas productivas que se entienden directamente relacionadas con la actividad turística, resultaron ser las que se muestran en la tabla 13.

TablaN° 13
Ramas económicas relacionadas con la actividad turística

TIPO DE EMPRESA	N° de encuestas
Establecimientos de hospedaje	96
Restaurantes clase turística	27
Centros de diversión	9
Agencias de viajes	40
Transporte terrestre	10
Museos	18
TOTAL	198

FUENTE: Elaboración Propia basada en encuestas

Se incluyen las ramas de alojamiento hotelero en la ciudad de Sucre y el área rural en su totalidad, así como las que agrupan a las empresas dedicadas a la restauración (alimentos y bebidas). También se incluyeron las que agrupaban a las empresas de intermediación (agencias de viajes y turismo y operadoras de turismo), empresas de transporte interdepartamental y finalmente se incorporaron aquellas que se interpretó estaban relacionadas con la oferta complementaria turística; museos y centros de diversión. En total se encuestó a 198 empresas.

En cuanto al tipo de organización por rama de actividad económica se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 12
Organizaciones por Rama de Actividad Económica

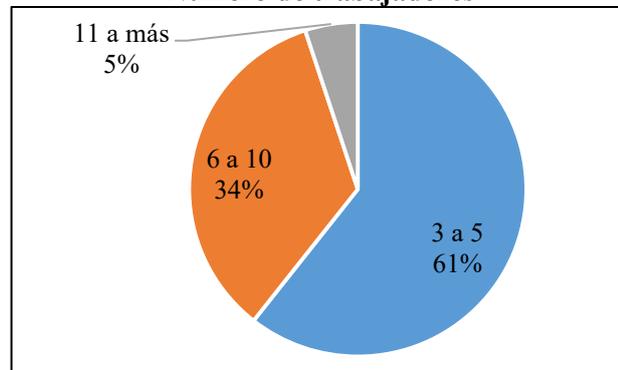
TIPO DE EMPRESA	TIPO DE ORGANIZACIÓN
Establecimientos de hospedaje	Cámara Hotelera Departamental
Restaurantes clase turística	ATLOS -Asociación de Restaurantes
Centros de diversión	ATLOS
Agencias de Viajes	ABAVIT, ADOTURAV, OTROS
Transporte terrestre	Sindicato de Transporte
Museos	Consejo de museos

FUENTE: Elaboración Propia basada en encuestas.

Si bien la mayoría de las empresas directamente relacionadas con el turismo están agrupadas y desarrollan procesos de capacitación y actualización, en conjunto no cuentan con estrategias u actividades en bien del producto turístico, se infiere por la falta de liderazgo de los ejecutivos de cada una de ellas. Utilizan escasamente las tecnologías de comunicación.

Para conocer el tamaño de las empresas se realizó la consulta del número de trabajadores de contrato indefinido, en el gráfico se muestra en términos porcentuales.

Gráfico N° 2
Número de trabajadores

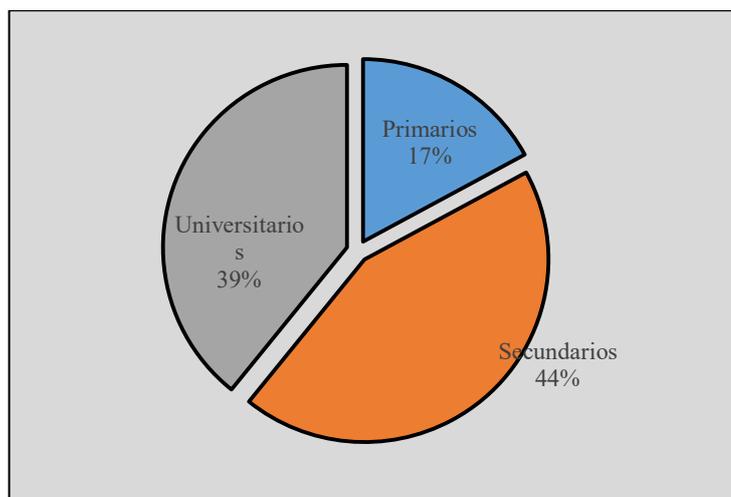


FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

Se confirma lo manifestado en la caracterización de las empresas turísticas como micro y pequeñas empresas, puesto que un 61 % de éstas eran empresas con cinco o menos trabajadores y un 34% cuentan con diez o menos trabajadores.

Para conocer si la formación de la mano de obra se correlaciona en las empresas turísticas de Sucre con usos uso de Tecnología en la Información y Comunicación (TIC), los resultados se presentan en el gráfico 3.

Gráfico N° 3
Nivel de estudios finalizados de los trabajadores



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

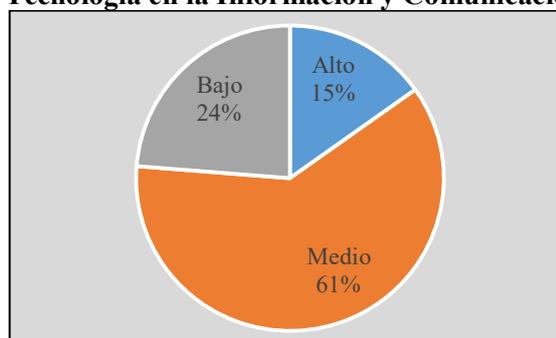
En relación al nivel de formación de los trabajadores 44% por ciento de los trabajadores tenían estudios secundarios, un 17% concluyeron el nivel primario y existían, un 39% titulados universitarios.

Se observa en este caso como la formación de la mano de obra de la empresa influye en la mayor capacidad para la generación y aplicación económica del conocimiento. En este punto se añade como dato aclarador que las empresas de servicios de alimentos y bebidas, centros de diversión, transporte, el sector de servicios que recluta trabajadores de nivel primario y secundario de formación.

Las empresas turísticas de Sucre que usan Tecnología en la Información y Comunicación (TIC), disponen de sistemas informatizados a un nivel medio un 61%. En el caso de la planificación de la producción, con los proveedores y en la planificación con los distribuidores en un 15%. Tan solo un 30% tiene página web.

Las agencias de viajes y un 65% cuenta con una página web, las operadoras de turismo no cuentan con esta tecnología, pero ahora tienen la facilidad de crear páginas en redes sociales el 85% promociona de esta manera sus servicios, tan solo un 65% utiliza teléfono celular y aplicaciones para recibir reservas o consultas. Se muestra en el gráfico siguiente el nivel de uso de la Tecnología de Información y Comunicación:

Gráfico N° 4
Uso de Tecnología en la Información y Comunicación (TIC)



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

Las empresas de hospedaje de categoría hostel, hotel, casa de huéspedes el 80% cuenta con una página web, los residenciales y alojamiento no cuentan con este sistema tecnológico, el 45% de hoteles, hostales, casa de huéspedes utiliza las redes sociales para promocionar sus servicios, tan solo un 35% utiliza teléfono celular y aplicaciones para recibir reservas o consultas, las reservas en un 40% son generadas vía la página web, creen que la afluencia de clientes son manejadas por el boca a boca pero que un porcentaje importante de turistas llega a conocer su empresa por información encontrada en las redes sociales y por vía páginas web, internet.

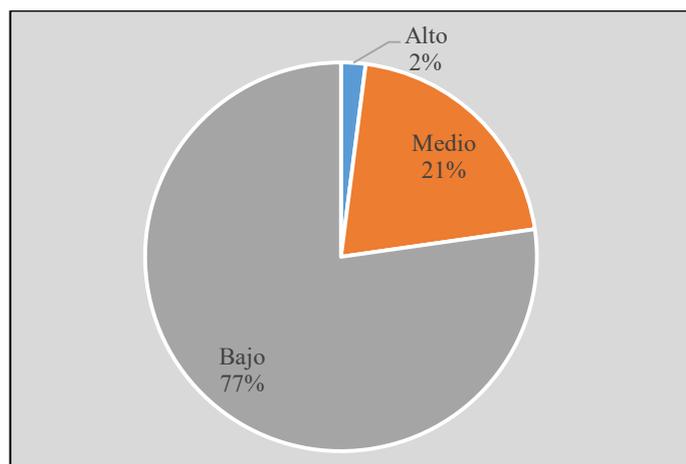
Los museos la mayor parte no cuentan con este sistema tecnológico, el 25% utilizan las redes sociales para promocionar sus servicios por ser libre de pago, tan solo un 5% utiliza teléfono celular y aplicaciones para recibir consultas.

Los restaurantes, el 25% cuenta con una página web, la mayoría no cuentan con este sistema tecnológico, el 35% de bares y restaurantes utiliza las redes sociales para promocionar sus servicios y la agenda cultural a realizarse, tan solo un 20% utiliza teléfono celular y aplicaciones para recibir reservas o consultas, las reservas en un 50% son generadas vía telefónica.

En definitiva se ve como la empresa turística sucrense presenta una caracterización relativamente baja en relación, con un mayor grado de internacionalización, aplicación de cambios organizativos y de nuevas estrategias competitivas así como unos equipamientos mejorables orientados al servicio personalizado y a la planificación de la producción y el contacto con proveedores y distribuidores.

Para conocer el nivel de equipamiento de Internet de las empresas directamente relacionadas con las actividades turísticas en el Municipio de Sucre que existen con la capacidad para generar innovación desde la propia empresa. Los resultados obtenidos se presentan en el gráfico 5.

Gráfico N° 5
Nivel de equipamientos de Internet



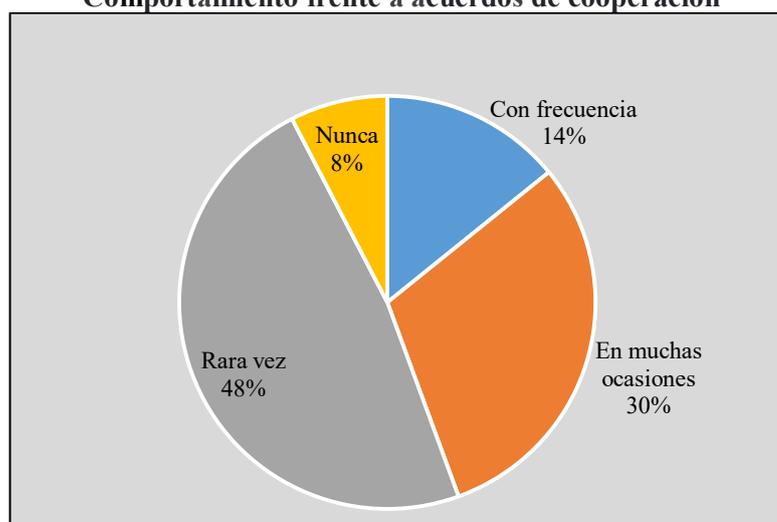
FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

En relación a las capacidades, en el gráfico 5, se observa que las empresas turísticas cuentan con un bajo nivel de equipamiento, pues como la intensidad en el uso de la Tecnología en la Información y Comunicación (TIC) está relacionada con la disposición de unos equipamientos de Internet más avanzados. Mayores equipos de Internet y más formación de la mano de obra se correlaciona en las empresas turísticas con unos usos de Tecnología en la Información y Comunicación (TIC) más intensivos, lo que se deriva en una mayor capacidad para la generación y aplicación económica del conocimiento, ya sea a través del aumento en su dotación, como en la generación de conocimiento tácito y por lo tanto la mayor capacidad para generar innovación desde la propia empresa. Sin embargo, la formación por sí sola no es útil en la economía del conocimiento, y este mayor nivel educativo no podrá desarrollar sus capacidades si no va acompañado de la flexibilidad organizativa necesaria para llevar a cabo el cambio cultural y organizativo necesario para que la empresa pueda adaptar su estrategia a los

cambios que exige el mercado, cabe destacar que el perfil tradicional de empresa familiar frena procesos de innovación.

En cuanto a comportamiento de las empresas frente a los acuerdos de cooperación, en el gráfico 6, observa el porcentaje de empresas que han contestado en cada uno de los niveles de cooperación.

Gráfico N° 6
Comportamiento frente a acuerdos de cooperación

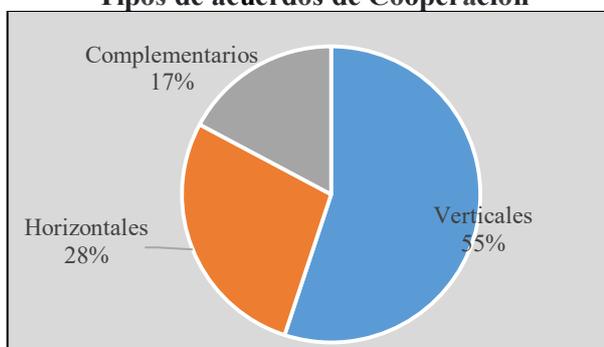


FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

Así, un 8% de las empresas encuestadas nunca habían realizado acuerdos de cooperación, un 48% rara vez lo hicieron o han cooperado en algunas ocasiones, mientras que un 14% cooperan con frecuencia y un 30% lo hacen en muchas ocasiones. Ello significaría que un 44 % de las empresas mantienen estrategias de cooperación más o menos continuadas en el tiempo, mientras que el resto, un 66%, o no han mantenido estrategias de cooperación, o, si lo han hecho, éstas no han sido de forma continuada en el tiempo. Esto muestra que, al menos en el pasado, la mayor parte de las empresas del sector (centros de hospedaje, restaurantes, transporte, agencias de viajes y turismo, museos) en la zona no han aplicado este tipo de estrategias de modo habitual.

En lo referido al tipo de acuerdos (horizontales, verticales y complementarios) de cooperación que realizan los empresarios vinculados al turismo en el destino Sucre, se presenta en términos porcentuales en la siguiente gráfica:

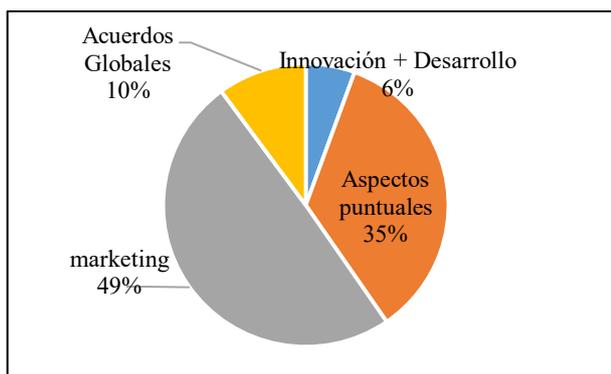
Gráfico N° 7
Tipos de acuerdos de Cooperación



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

La mayor parte de las empresas que han colaborado han manifestado haber realizado acuerdos de carácter vertical, es decir, acuerdos que se han mantenido con los miembros siguientes (proveedores o clientes) con un 55 % de los acuerdos. En segundo lugar se situarían aquellos realizados con empresas que se dedican a la misma actividad (horizontales) con un 28%, seguido de los complementarios (aquellos realizados con otras empresas del sector turístico excluidas las que se dedican a la misma actividad) con un 17% o rubro. Por otra parte, se observa en el gráfico 8, sobre las áreas o temas en los que se ha cooperado, predominan, sobre todo, los acuerdos en marketing, que tienen lugar en un 49 % de los casos. En segundo lugar, un 35 % de las empresas han contestado "aspectos puntuales" que, en una gran mayoría, consistían en un trasvase de clientes en épocas de alta ocupación y para solucionar los problemas derivados del *overbooking*.

Gráfico N° 8
Porcentaje de Empresas según las áreas de Cooperación



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

Después se sitúa los acuerdos globales, con un 10%, sobre todo en el caso de empresas que pertenecen a grupos de empresas. Tan sólo un 6% de las empresas manifestaron haber realizado acuerdos de cooperación en innovación y desarrollo. La mayor parte de las empresas no han tenido en cuenta el destino de la empresa con la que estaban cooperando, principalmente porque una gran parte de los acuerdos se han realizado de forma vertical en el área de marketing, es decir, han trabajado con agencias de viajes para minimizar el riesgo de una baja ocupación, buscando el acceso a nuevos mercados.

Por otra parte, aunque menos, también se realizaron acuerdos con proveedores por razones económicas. Sin embargo, se analizó los casos en los que se ha colaborado con otro tipo de empresas, ya sean acuerdos horizontales o verticales. Esto, no cabe duda, nos indica que las empresas que han cooperado lo han venido haciendo ya con empresas del mismo destino, por lo que, entonces, a priori, se podría pensar en la formación del clúster institucional basado en la cooperación con empresas del mismo destino, tal y como hemos reseñado anteriormente, por la mentalidad muy abierta hacia la cooperación.

2.6.1.1.2. Percepción Ejecutivos Asociaciones de Empresas e Instituciones

Las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Sucre en el mes de septiembre de 2017 a los actores del turismo.

El segmento hotelero, no están conformes con el apoyo que recibe de las autoridades públicas debido que no tiene relevancia las acciones de publicidad y marketing, la página web municipal no ha tomado en cuenta los servicios turísticos que oferta el sector, no es una página completa. “Se puede resaltar que las plataformas virtuales

oficiales no funcionan y no se han actualizado, porque no se cuenta con profesionales idóneos que estén generando esta información”.⁹⁴

Toda esta información turística no está centralizada, ni procesada, por las autoridades del sector, lastimosamente no se cuenta con información actualizada que permita orientar a los operadores de turismo ni al turista, lo que impide mejorar la calidad de la oferta de atractivos y servicios turísticos.

Las operadoras de turismo y agencias de viaje su primer problema es la tecnología debido que muchos ilegales operan desde un computador los cuales venden y ofertan a precios sin competencia tours, recorridos, etc., los que no contribuyen a la ciudad con la formalidad de temas laborales, impositivos y otros, vemos con mucho problema e inseguridad que el turismo se maneje de esta manera, ahí se puede generar baja calidad en el servicio debido que estas empresas ilegales no cuentan con el personal idóneo, responsabilidad que una empresa legal oferta, están conscientes creen que la afluencia de clientes son manejados por sus contactos a nivel nacional e internacional y que el uso de tecnología de comunicación ha facilitado su trabajo y ha generado mejores ingresos económicos es de suma importancia para ellos el uso de redes sociales, páginas web, aplicaciones e internet.

“Los operadores de turismo, de acuerdo a sus posibilidades desarrollan la promoción turística de manera tradicional a través de afiches, folletos, trípticos, material impreso que muchas veces no llega de manera efectiva al turista. No existe un posicionamiento del turismo local a través de la promoción acorde con el avance tecnológico, no se aprovecha las plataformas virtuales, los medios de comunicación internacional que promocionen la oferta turística de Sucre”.⁹⁵

Los guías de turismo creen que Sucre como destino turístico está muy abandonado no existen planes para el uso de una buena promoción y difusión de los espacios turísticos y de mostrar la oferta de servicios, que los turistas si no estarían colaborados por una empresa operadora de turismo no podrían considerar donde ir, donde comer y que hacer en la ciudad, se debe tratar de generar mayor información para que todos puedan vender y ofertar su producto.

⁹⁴ Teresa Molina. Ejecutiva Cámara Hotelera, Entrevista, septiembre, 2017.

⁹⁵ Verónica Calani. Ejecutiva Asociación de Operadores de Turismo y Agencias de Viaje Chuquisaca, Entrevista, septiembre, 2017.

“No existe un espacio de diálogo y concertación donde se definan posiciones de intervención integral a la demanda turística en la ciudad, los artesanos hacen más que comerciantes y no generan una artesanía típica con identidad de Sucre (...) Con respecto a la cultura, la instancia llamada a promover y motivar en el Gobierno Autónomo de Sucre; sin embargo, alguna de sus reparticiones en vez de promover su desarrollo están con medidas restrictivas e impositivas, que no permiten que se explote en toda su dimensión (...). Lo artesanal, no está vinculado con el turismo, la única institución es ASUR que promueve la actividad artesanal”.⁹⁶

Según el Ejecutivo de la Cámara de Industria y Comercio Filial Chuquisaca se debe “diseñar y promocionar circuitos turísticos de manera conjunta con los actores turísticos de la ciudad y del áreas rural que permitan contar con una oferta diversificada hacia los turistas nacionales y extranjeros”.⁹⁷

En cuanto a la entrevista que se realizó al presidente de Asociación de Restaurantes, cree que la afluencia de clientes son manejadas por el boca a boca y por el prestigio del local, pero que un porcentaje importante de turistas llega a conocer su empresa por mapas turísticos u otra información turística, que sería de buen agrado contar con más apoyo público para hacer conocer más de sus servicios.

Para los gestores públicos el sector privado tampoco no tiene institucionalizado un buen registro de huéspedes.

“No se cuenta con una base de satos homogéneos, cada operador de turismo tiene su propia información y los utilizan de acuerdo a su necesidad, no existe una instancia que centralice y coordine la generación de datos y procese la información turísticas de manera permanente y confiable, si bien la Gobernación y Migración cuentas con el registro sobre el ingreso y salida de turistas, estos no son confiables por muchos factores, como el registro manual, el personal que

⁹⁶ Adhemar Rodríguez. Ejecutivo Asociación de Guías. Entrevista, septiembre, 2017.

⁹⁷ Catala, J. Ejecutivo de la Cámara de Industria y Comercio Filial Chuquisaca. Entrevista, septiembre, 2017.

opera la información no está capacitada existiendo debilidad en el llenado de las partes”.⁹⁸

El Director de Turismo del Gobierno Municipal reconoce que en los últimos diez años no se desarrollaron ni diseñaron circuitos turísticos identificados en el Plan Municipal de Turismo: el circuito de sabores y aromas, circuito de la cultura viva y paisaje, el circuito de los textiles, el circuito de los dinosaurios, los circuitos nocturnos, el circuito de las tradiciones orales entre otros. En cuanto a la competitividad del destino considera una prioridad.

“La utilización de las TIC como elemento estratégico para el destino turístico de Sucre está directamente relacionada con mayores y mejores equipamientos de Internet y que se alejen los empresarios del modelo familiar tradicional, lo que se deriva en una mayor competitividad. Desde la perspectiva, se cuenta con programas para fomentar las políticas de cooperación entre las empresas y con las instituciones, con el fin de crear un sistema de innovación en el turismo, que estimulara el desarrollo continuo”.⁹⁹

A partir de las reuniones con los representantes se puede identificar que las intervenciones y mejoras en turismo a la fecha, se realizan de manera aislada y por iniciativa de algunos intermediarios en turismo o prestadores de servicios que buscan posicionar sus espacios o negocios.

2.5.1.2. El uso de las TIC's por la Demanda Turística

A fin de cerrar el presente diagnóstico sobre el desarrollo del turismo en Sucre después de una amplia descripción cualitativa y cuantitativa de los atractivos que destacan a este municipio por contar con una declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad y las necesidades y percepciones de los prestadores de servicios turísticos recabadas a partir de las entrevistas; a continuación se realizan la concentración y lectura de resultados de la encuesta aplicada a turistas que visitaron Sucre. En este sentido, es primordial entender cuáles son las nuevas necesidades de los turistas para lo cual también es relevante contar con una lectura cuantitativa y cualitativa, para analizar sobre el uso y la

⁹⁸ Cloris Lamberting. Directora de Turismo Gobierno Departamental. Entrevista, septiembre, 2017.

⁹⁹ Ramallo, M. Director de Turismo del Gobierno Municipal de Sucre. Entrevista, septiembre, 2017.

necesidad de adaptar las tecnologías de comunicación en la promoción y difusión de la oferta del destino y la mejora de la competitividad, en busca de atraer más turistas para generar un impacto positivo económico y social en el municipio.

A partir de una encuesta a una muestra representativa de turistas realizada entre mayo y septiembre de 2017, se aplicó encuesta a 384 turistas 60% a nacionales y 40% extranjeros por dimensión, esta investigación obtuvo evidencia concluyente de los usos de la innovación digital y su impacto favorable sobre la comercialización.

Conocer el motivo de viaje es la característica fundamental para identificar los comportamientos en materia de consumo de servicios del turista que visitó la ciudad de Sucre. Motivo de visita a Sucre según edad de los turistas. Se presenta en la tabla 14.

Tabla N° 14
Motivo de visita a Sucre según edad de los turistas

EDAD	20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	51 a más años
MOTIVO DE VISITA				
Vacaciones-recreación-ocio	29%	27%	13%	9%
Visita a familiares y amigos	1%	2%	2%	2%
Negocios y/o motivos profesionales	0%	4%	3%	3%
Estudio	2%	0%	0%	0%
Congresos o seminarios	0%	0%	0%	0%
Otros	0%	1%	1%	1%
TOTAL	32%	34%	19%	15%

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, se observó que el 78 % de los visitantes declararon haber visitado Sucre por motivos de vacación/ recreación/ocio. El mayor porcentaje se ubican entre 20 a 40 años, el 68 %. Por visita a familiares y amigos y por negocios y/o motivos profesionales, entre otros motivos son porcentajes reducidos.

Algunas de las cuestiones que se les plantean son: en qué medida utilizan Internet para informarse del destino o para reservar, qué uso hacen de los teléfonos inteligentes durante la estancia, etc.

Los medios de comunicación utilizados por los visitantes a Sucre han sido las redes sociales, páginas WEB, representado un 61% y por la información boca a boca un 24%, es decir, fue recomendado por amigos o familiares.

Gráfico N° 9
Medios utilizados para visitar Sucre



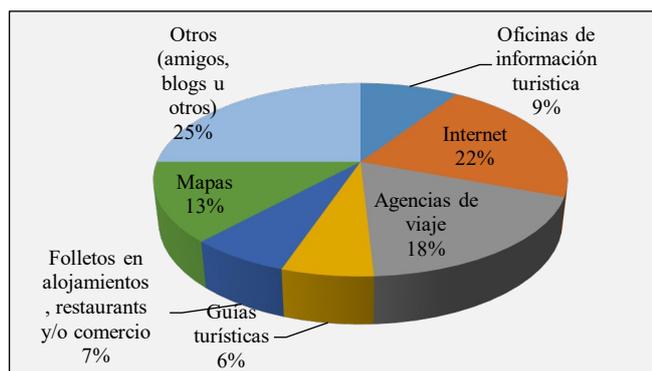
FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

Según la encuesta, el uso de Internet en lo relativo a la organización de los viajes turísticos, de modo que es habitual obtener información del viaje, del destino o de las actividades a realizar. Dicha utilización sigue incrementándose, muy especialmente en aspectos como las reservas o el conocimiento de las opiniones de otros viajeros. Los resultados de la encuesta ponen en evidencia que el turista viene motivado por conocer la riqueza histórica, cultural, paleontológica de la Capital del Estado Plurinacional, además Patrimonio Cultural de la Humanidad.

La información obtenida corrobora los estudios de demanda realizado por el Viceministerio de Turismo y del Gobierno Municipal de Sucre; el internet y un alto nivel de calidad de los servicios son las estrategias de promoción más efectivas, por tanto el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación contribuyen a incrementar la demanda, en definitiva a mejorar la competitividad del destino.

En cuanto a los medios de comunicación que utilizó el visitante nacional y extranjero para informarse sobre los atractivos turísticos de la ciudad de Sucre y los ubicados en el distrito rural VIII (culturas auténticas Jalk'a, Chut'a), los resultados se muestran en la gráfica siguiente:

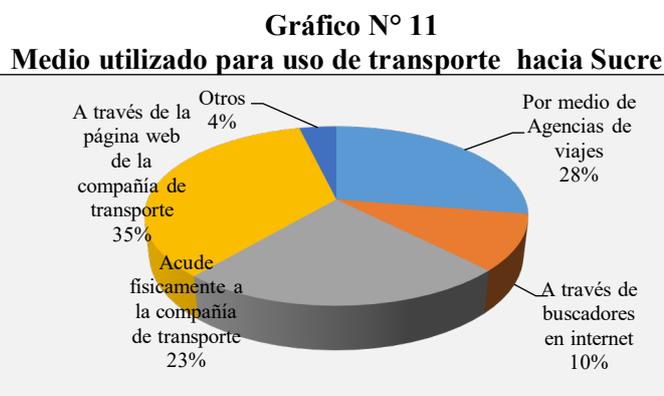
Gráfico N° 10
Medio utilizado para informarse sobre atractivos turísticos



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

De los turistas entrevistados el 22% revisó información en internet para encontrar información satisfactoria a momento de organizar su itinerario de visita, el 18% recurrió a un intermediario, ya sea una agencia de viajes u operadora de turismo. No conocen páginas o blogs que proporcionen información específica sobre los atractivos turísticos o servicios que ofrece Sucre, en su mayoría utilizaron conexión a internet y el Google maps para recorrer la ciudad.

El medio de comunicación utilizado para búsqueda de tarifas: horarios y disponibilidad de transporte hacia Sucre.



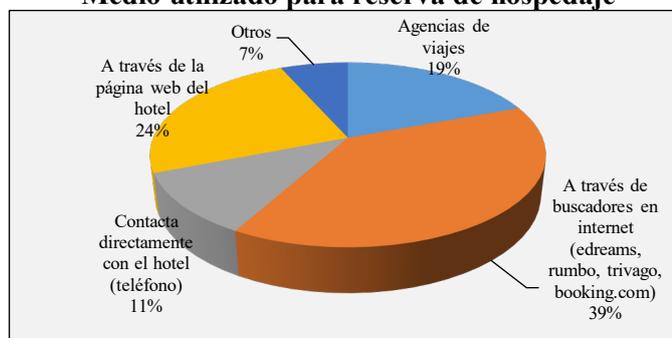
FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

El 35% de los turistas utilizó la página web de la compañía aérea para realizar consultas, reservaciones y compra de boletos, la mayoría de los turistas extranjeros respondieron que compraron y buscaron tarifas de transporte vía internet, en cambio los turistas nacionales la mayoría compra en la línea aérea, el 28% recurre a una agencia de viajes, el 23% acude físicamente a la línea de transporte.

Lo mismo ocurrió al momento de decidir el transporte el 35% eligió viajar por vía aérea por lo que consultó vía internet horarios y costos de las aerolíneas, pero para los que

gustan viajar por tierra o por costos más bajos acudió a la terminales porque no encontró información en el internet sobre tarifas y empresas de transporte.

Gráfico N° 12
Medio utilizado para reserva de hospedaje

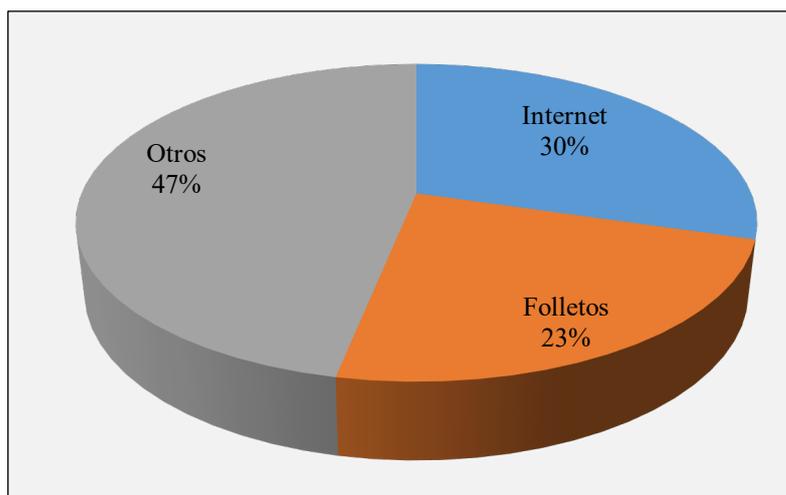


FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

Cuando se preguntó cómo seleccionaron su hotel, hostel, alojamiento el 39% busco información en internet en sitios como trivago, booking, etc., ninguno poseía bastante información, lo que no le dio mucha seguridad al turista al momento de decidir por una opción que satisfaga sus expectativas, el 24% consulta la página web de la empresa de hospedaje, mientras que el 19% acudió a una empresa intermediaria (agencia de viajes u operadora de turismo). Se evidencia que un 63% uso las tecnologías de información y comunicación.

La búsqueda de gastronomía típica o espacios que ofrezcan menús internacionales es crucial para brindar una estadía de calidad a los turistas, por lo que se preguntó cuál fue el medio en que obtuvo información al respecto.

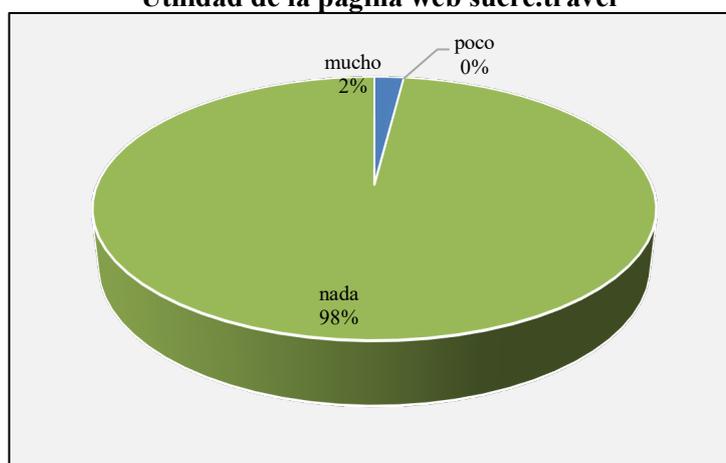
Gráfico N° 13
Información para elegir un restaurante



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

Del total de turistas nacionales y extranjeros encuestados el 47 % obtuvo información gastronómica por referencias de amigos, por consulta en el hotel o por recomendaciones en blogs que mencionan información al respecto, los demás 30% obtuvo en internet, 23% se informó por folletos impresos. La información proporcionada por la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal, Sucre cuenta con una página web oficial, pero cuando se preguntó si esta fue de ayuda en su búsqueda de información, el 98% de los encuestados aseguro no conocer la página ni la aplicación móvil, lo que demuestra que esta página no está posicionada en las redes sociales o en internet por lo que no aparece en la búsqueda de información turística sobre Sucre.

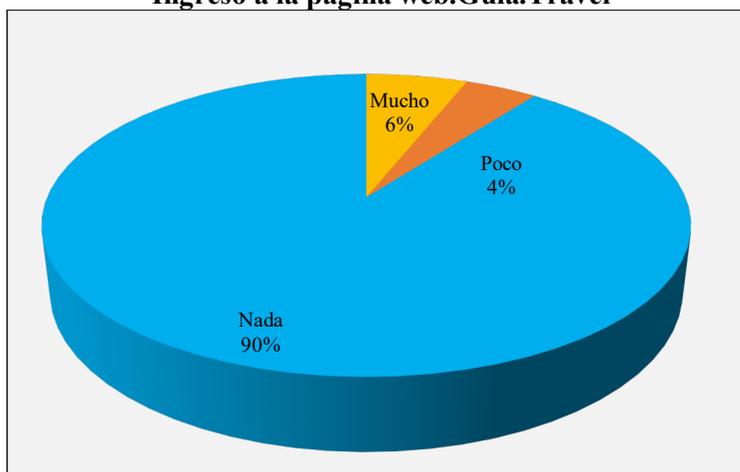
Gráfico N° 14
Utilidad de la página web sucre.travel



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

Otra observación que se generó es el nombre con la que se identifica la página web, posiblemente no sea el más adecuado. En cuanto a si el turista ingreso a la página web.Guia.Travel del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, se presenta en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 15
Ingreso a la página web.Guia.Travel



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

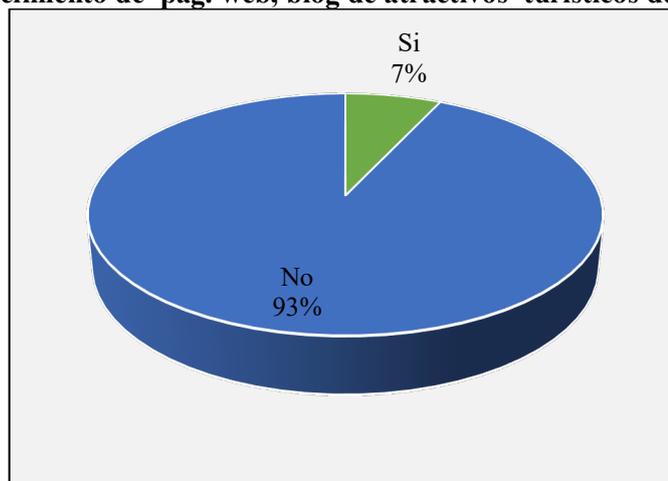
Los recursos que se destinaron para la creación de un sitio oficial para promocionar información turística sobre Sucre, no están siendo efectivos lo demuestra el desconocimiento de un sitio oficial promovido por la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal como líder de la gestión pública del turismo, lo que repasa la falta o deficiente trabajo en conjunto con empresas vinculadas directamente al turismo o el resto de actores locales involucrados, siendo que el Plan de Desarrollo Municipal declara que el turismo es una estrategia de desarrollo económico.

Para los recorridos a fin de visitar y/o conocer museos, calles, mercados, artesanía y otros atractivos propios de la región el 34% buscó información en internet y encontró información dispersa, el 27% de los encuestados acudió a un espacio de información turística impresa como mapas turísticos, revistas, guías impresas, o en su mayoría a los museos que se encuentran alrededor de la plaza principal 25 de mayo lugar de afluencia de turistas, para que los orienten.

El avance tecnológico facilitó la rapidez en la comunicación e información, por tanto, los turistas son cada vez más exigentes, la mayoría de los espacios de hospedaje, restaurantes, cafés cuentan con el servicio adicional de wi-fi (señal internet

inalámbrico). La información para los turistas encuestados fue más efectiva obtenerla de amigos o consultando blogs de turistas que describen sus visitas y realizan un registro fotográfico, lo que demuestra que hay escasa información sistematizada en el internet sobre los atractivos turísticos que posee el municipio.

Gráfico N° 16
Conocimiento de pág. web, blog de atractivos turísticos de Sucre

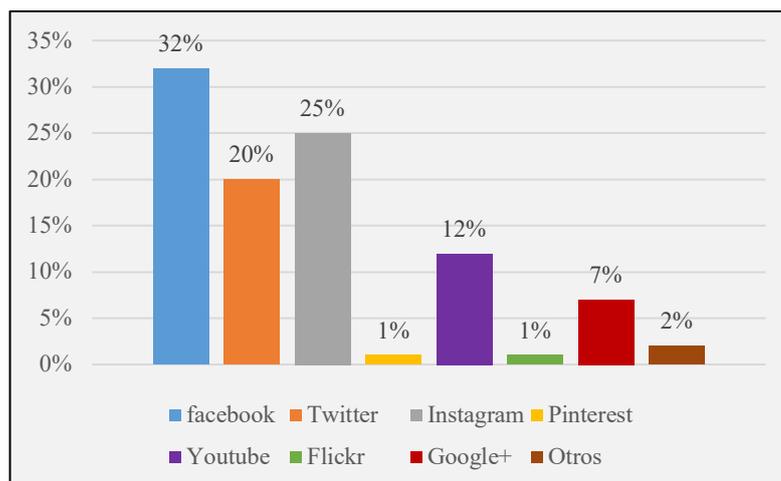


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

El 97% respondió no conocer páginas web, tampoco ninguna aplicación móvil que le de referencia sobre atractivos turísticos de Sucre, información que corrobora lo manifestado por los empresarios privados directamente relacionados con la actividad turística del destino Sucre, acotaron que la página web fue constituida de manera unilateral por los actores públicos en la cual solo destaca los atractivos de la ciudad ni siquiera de las áreas rurales y no oferta como destino los servicios turísticos y complementarios con los que realmente cuenta la ciudad de Sucre.

Otro aspecto muy relevante de la encuesta aplicada a los turistas nacionales y extranjeros que visitaron Sucre es el que hace referencia al uso de teléfonos y tabletas durante la visita. Se consultó las redes sociales en la que tiene perfil el turista, los resultados se presentan en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 17
Cuales las redes sociales en la que tiene perfil

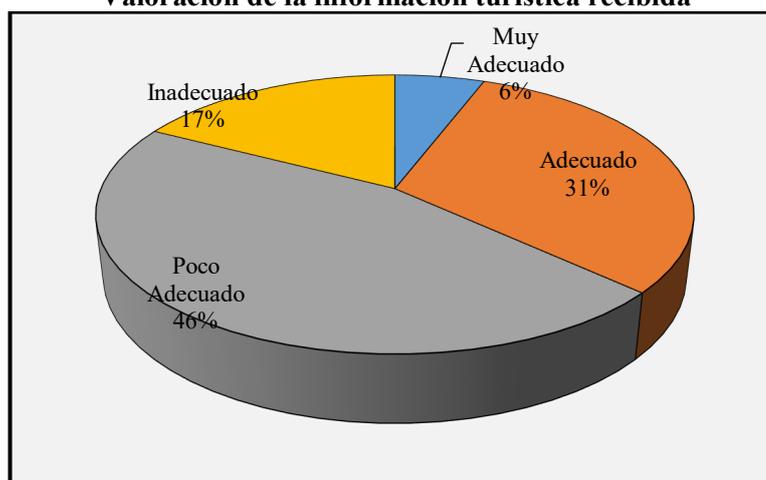


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

La gráfica muestra que el 32% de los encuestados tiene perfil en Facebook pero que no descarta en tener también otro perfil un 25% Instagram, 20% Twitter y en otras redes sociales con menor porcentaje. Los resultados muestran la tendencia hacia la necesidad de acceder al uso de internet y la información digitalizada, los turistas en su mayoría poseen conocimiento y facilidad para el uso de internet y aplicaciones que facilitan su desplazamiento desde su móvil, tablets, laptops, agendas digitales, notebooks entre otros, en la ciudad y en su viaje en general, por ejemplo el mapa impreso fue sustituido en su mayoría por el GPS de Google, la fotografías no son ya necesariamente solo tomadas con una cámara fotográfica ya que los móviles cuentan con aplicaciones para sacar fotografías y editarlas inmediatamente, para publicarlas en redes o para subirlas a blogs, como lo demuestra el gráfico las redes más populares son el Facebook, instagram y twitter, donde más se postean fotografías; además, identifican la ubicación lo que implica la promoción y posicionamiento de ciertos atractivos durante su visita.

Para conocer la calidad del producto turístico se consultó sobre si dio respuesta a sus expectativas la información turística de atractivos, servicios recibidos. Los turistas nacionales y extranjeros que visitaron la ciudad de Sucre consideran que la información recibida sobre los atractivos y servicios ha sido poco adecuada en un 46%, un 31% de los turistas nacionales y extranjeros es adecuado para un 6% ha sido muy adecuado y para un 17% la información recibida en Sucre ha sido inadecuada, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

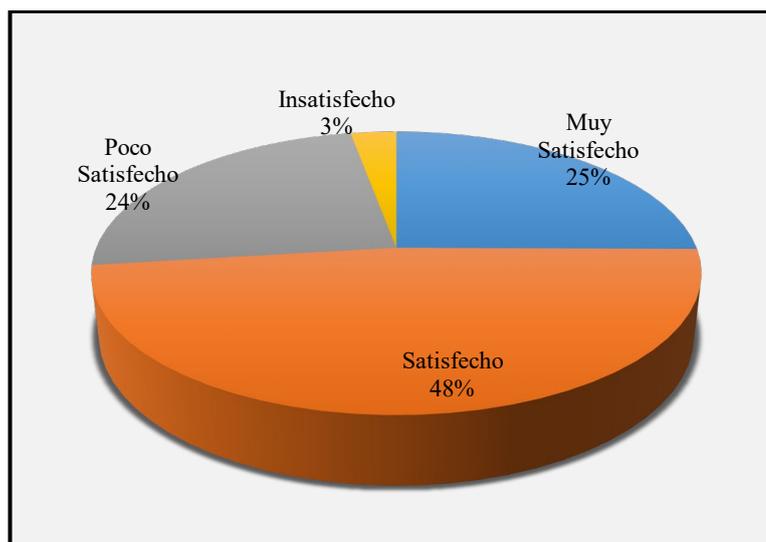
Gráfico N° 18

Valoración de la información turística recibida

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

Es de relevancia conocer que para un 63% de los encuestados tanto nacionales como extranjeros la información recibida sobre los atractivos y servicios turísticos en la ciudad de Sucre no ha dado respuesta a sus expectativas, lo que se traduce que se llevan consigo una mala experiencia y por ende no recomiendan a sus amigos y familiares que visiten Sucre. Finalmente se consultó sobre el nivel de satisfacción en cuanto a la hospitalidad y calidez de la gente. El 25% de los encuestados manifiestan que quedaron muy satisfechos por el trato recibido, un 48% indican la opción de satisfecho. Para un 24% de los turistas la hospitalidad y calidez de la gente indican poco satisfecho y un 3% valoraron como insatisfechos.

Gráfico N° 19
Hospitalidad y calidez de la gente



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas a turistas.

Si bien para un 73% de los encuestados su valoración es positiva sobre la hospitalidad y calidez de los habitantes del Municipio, el hecho que un 27% de los turistas indiquen que el trato no fue bueno es de importancia tomar en cuenta para mejorar el producto turístico, siendo esta una ventaja competitiva.

En conclusión, el turismo es un sector estratégico para el Municipio de Sucre. En el año 2016, fueron, 156.045 las personas foráneas que la visitaron —de las cuales, 69.481 eran extranjeras—, que generaron de pernoctaciones, lo que supuso una contribución al del producto interior bruto regional. El Municipio de Sucre cuenta con una red de oficinas de información turística, en torno a 6, distribuidas por toda la ciudad y una en el distrito rural III, en la que participan los órganos responsables de la gestión pública del turismo en el entorno municipal. Estas oficinas de información turística no cuentan con una red de comunicación, para ofrecer información a los visitantes, se promueven otras acciones, como encuestas de satisfacción, promoción de productos locales, en muchos casos gestión de la web, estrategia de comunicación en general y de comunicación en línea en particular e interlocución con los agentes del sector, que le confiere un fundamento para realizar la propuesta.

2.6. PERFIL DEL TURISTA DESEADO

2.6.1. Mercado Chino

País del este de Asia, el tercero más grande del mundo en superficie con 9.571.300 km², después de Rusia y Canadá, y el mayor en cuanto a población, la que asciende a 1.330.044.600 (2008 estimado). Su nombre oficial es el de República Popular China. Ha experimentado en los últimos años un auge económico significativo que le llevan a lograr un PIB (nominal) de 4,4 billones de dólares en el año 2008, lo que le coloca en la tercera posición por países en el mundo, solo después de Estados Unidos y Japón. En el año 2010 ya sobrepasa el PIB de Japón.

Este mercado llamado a ser según predicciones de la OMT como uno de los mayores emisores de turismo del mundo y el mayor receptor para el año 2020, con 100 y 120 millones respectivamente, hoy se encuentra en la quinta posición con mayores gastos turísticos después de Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Francia.

2.6.1.1.El perfil del turista chino

- China posee en promedio 20 días de descanso al año, de los cuales, 10 corresponden a vacaciones pagadas y el resto a días festivos.
 - Es el de un profesional o ejecutivo de entre 35 y 54 años, que viaja por motivos de ocio, realiza una estancia aproximada de 11 días y se aloja en hoteles de 3-4 estrellas.
 - Hay tres épocas en el año que el turista chino viaja al exterior: el Año Nuevo Chino- fecha movable entre enero y febrero-, el 1 de Mayo-tienen 10 días de vacaciones-, el 1 de Octubre-Día Nacional de China, tienen 10 días de vacaciones-
 - Los meses de diciembre, enero y febrero representan en general el 22.1% de las salidas de turismo Chino.
 - La estructura por géneros de los visitantes de origen chino es relativamente equitativa, cerca del 49% de viajeros al exterior son hombres, y el restante 51% son mujeres.
 - Alrededor del 53% de los turistas chinos fluctúa entre 25 y 44 años, otro grupo importante son aquellos que tienen entre 45 y 54 años, los cuales representan aproximadamente el 20% del total de viajeros.
 - Se pueden distinguir dos clases bien diferenciadas, los hombres de negocio y los turistas de placer. El turista chino viaja siempre en grupos.
 - Los turistas chinos exigen para su visita un traductor o guía que hable ambos idiomas.

- Las parejas y familias representan actualmente a la mayoría de los viajeros de placer. Estos segmentos usualmente forman parte de grandes grupos de viajeros, los cuales son populares dentro de la industria turística china. Sin embargo, un punto interesante que resaltar es la tendencia creciente del segmento de los viajeros independientes, especialmente aquellos de nivel económico alto, los cuales han presentado crecimientos importantes durante los últimos años.
- Otro segmento que ha presentado incrementos ha sido el de las mujeres, debido al mayor ingreso disponible de las mujeres en China, y a la propensión que han mostrado éstas hacia los viajes en grupo.
- En lo que se refiere al periodo de compra, China presenta una proporción muy baja de compra anticipada, ya que únicamente el 3.2% de los viajes para temporada de invierno son comprados desde la temporada de verano anterior o antes. El 23.3% es comprado durante la temporada de otoño, mientras que el 73.6% es adquirido durante la misma temporada de invierno.
- Según Grace Pan (Jefe de Investigación de Viaje y Ocio de Nielsen en China), los viajeros chinos suelen realizar sus viajes por Asia debido a la proximidad geográfica, pero los viajes a otras partes del mundo están aumentando considerablemente sobre todo hacia Europa.
- Según un reciente estudio de la empresa Nielsen, los turistas que provienen de las ciudades chinas de Beijing, Shanghai y Guangzhou gastan más dinero en sus viajes a Europa que en los viajes que realizan a otras partes del mundo, con una media de 5.253 dólares por viajero.
- El turista chino está considerado como uno de los consumistas del mundo, con un gasto medio por encima de los estadounidenses.
- No les interesa el sol y la playa, pero aman el pescado. Prefieren los destinos culturales y arqueológicos a los de entretenimiento.
- No suelen salir de noche y pasan horas encerrados en sus habitaciones de hotel que, preferentemente, deben contar con tina y no sólo regadera.
- Si bien la mayoría de viajes se centran en los de bajo coste, se ha observado un aumento radical en el número de viajes de lujo contratados.
- Según palabras de Grace Pan, los turistas chinos cada vez son más prudentes y preparan sus viajes consultando todas las informaciones disponibles a través de internet.

- Los chinos salen al exterior en grupos, con viajes programados.
- El turista chino acostumbra visitar lugares turísticos, ver un escenario, tomar algunas fotos y poco tiempo después desean ir a ver otro escenario, sin detenerse mucho tiempo en el primero.
- Los chinos comen de todo. No comen muchos dulces. Prefieren las frutas como postre. No acostumbran comer pan, ni manteca. Pero están modificando algunas costumbres alimenticias. Algún día de tour es bueno llevarlos a comer a algún restaurante de comida china. Lo agradecerán.
- La idea de salir al extranjero es muy apreciada entre los chinos debido al papel que juega dentro de su cultura la adquisición de conocimientos mediante el cultivo de los hábitos de leer y viajar.
- Instados por la necesidad de alejarse de la contaminación prevaleciente en las grandes ciudades, el ecoturismo y el turismo de naturaleza ganan una popularidad creciente.

2.6.2. Mercado Japonés

País con una extensión territorial de 377.837 Km., con una población ascendente a los 127.467.970 de habitantes (2007) y una esperanza de vida de 83,3 años. Posee un alto nivel de desarrollo económico y social, cuyo PIB en el año 2008 ascendió a los 4,9 billones de dólares y un PIB (nominal) per cápita de 34 100 dólares anuales y los gastos por turismo internacional, ascendieron a 29,9 miles de millones de dólares, ocupando la séptima posición a nivel mundial, según fuentes de la OMT.

2.6.2.1. Perfil del turista japonés.

De acuerdo con estudios de este mercado en diferentes destinos turísticos del mundo, se pueden apreciar características como las siguientes:

- Es uno de los turistas más exigentes del mundo. “Está acostumbrado a un servicio de primer nivel, ya que viaja por todo el planeta y no entra en su cabeza la posibilidad que haya fallas o demoras”.
- Es uno de los más sensibles a las condiciones de comodidad, confort, higiene, trámites rápidos, facilidades de transportación y servicios estándar. Piden información y facilidades en su idioma así como servicios de alta calidad.

- La habitación de los hoteles debe incluir, bañera. Adoran los baños de inmersión y plantean la necesidad de desarrollar circuitos que incluyan sitios con aguas termales. Las propuestas gastronómicas son un plato fuerte en los viajes de los japoneses. Para los turistas de mediana y avanzada edad, es mucho más importante la calidad que la cantidad de comidas. Y el menú no debe incluir carne en forma consecutiva. Es fundamental la seguridad respecto de la calidad del agua potable.
- Su dependencia a los agentes de viajes es notable, más del 60% de consumidores de viajes japoneses se valen de los servicios y conocimientos de agentes de viajes, incrementándose para viajes de larga distancia hasta el 82%.
- Depende del transporte aéreo, por lo que suele llegar con viaje organizado y hotel.
- Necesita más atenciones en los países de destino, especialmente por problemas de idioma.
- Como regla es muy educado, no conflictivo. Nunca se queja levantando la voz, pocas veces encontraremos un turista japonés quejándose en la recepción de un hotel o al mozo de un restaurante, pues por su formación cultural, no desea hacer pasar un mal rato a los demás. Sin embargo, cuando regresa al Japón se encarga de hacerle saber a su operador local que el servicio fue deficiente. Y lo que es más perjudicial, no recomienda a sus amigos o familiares que repitan la mala experiencia.
- La puntualidad es otro punto importante. Y no se limita a cumplir con el programa a tiempo, sino que es sinónimo de informar constantemente si hay alguna variación.
- Las motivaciones ya no son el sol y playa, sino la vivencia de experiencias: culturales, históricas, deportivas, gastronómicas... gasta por encima de la media y realiza muchas compras.
- Más del 70% de todos los grupos femeninos, excepto estudiantes, viajan de vacaciones. Más del 15% de los estudiantes viajan por motivos de estudios en el exterior. Alrededor del 30% de los hombres casados de mediana edad viajan por negocios.
- Le afecta especialmente la sensación de falta de seguridad. El turista japonés está acostumbrado a unos estándares elevados de servicio, seguridad y calidad, por lo que están dispuestos a pagar más por un servicio seguro y de calidad.
- Le cuesta adaptarse a la gastronomía occidental y agradece disfrutar de comida de su país en varias ocasiones durante el viaje.

- Es un turismo de carácter no estacional. En Japón no existe la tradición de las vacaciones de verano. Normalmente los japoneses tienen pocas vacaciones, por ello, el número de turistas japoneses se mantiene estable, en general, a lo largo del año.
- El grupo más numeroso lo constituye el de edades comprendidas entre 45 y 64 años (50%) y si añadimos a los mayores de 65 años, resulta que el 72% de los encuestados tiene más de 45 años. Respecto al sexo, el 65% eran mujeres.
- Una reverencia es el saludo habitual entre los japoneses. Cuando alguien desea mostrar respeto o humildad inclina más la cabeza que la otra persona. Los japoneses pueden estrechar la mano de los extranjeros.
- El espacio personal es importante; por ello, las personas no se mantienen muy próximas cuando se saludan o conversan.
- En esta sociedad jerárquica, los títulos son importantes en las presentaciones.
- El apellido de la familia es utilizado con el sufijo -san, tanto para los hombres como para las mujeres. Por ejemplo, el señor Ogushi sería llamado Ogushi-san en Japón. El uso de los nombres personales se reserva para la familia y los amigos.

Tendencias del mercado japonés

Este mercado en respecto a edad y sexo indica que el segmento de mayor crecimiento es el de la tercera edad y teniendo en cuenta que cerca del 30% de la población tendrá más de 65 años en el año 2025, esta tendencia debe reafirmarse en el futuro.

Otro mercado en franco desarrollo es el femenino y dentro del mismo las mujeres alrededor de los 30 años de edad, que también debe tener su pico alrededor del año 2025.

Para atraer a estos segmentos, los productos y/o servicios turísticos deberán tener en cuenta que se trata de un mercado muy selectivo, que sabe valorar las actividades culturales e históricas y las bellezas de la naturaleza y no tanto el descanso y la relajación, como es el caso de los mercados europeos o norteamericanos.

Es importante destacar que hay errores que no deben cometerse frente al turista asiático:

- confundir sus nacionalidades,
- tratarlos a todos por igual: Asia es diversa y todavía se conoce poco sobre los diferentes perfiles por países,
- realizar campañas promocionales no adaptadas. Por ejemplo, para atraer a asiáticos hay que introducir personas asiáticos en los anuncios publicitarios.

Los prestadores de servicios deberán estar conscientes de la responsabilidad que asumen al ser embajadores de nuestro pueblo, al demostrar de lo que somos capaces de hacer para que nuestros clientes no solo cumplan con sus expectativas, sino que regresen y sean promotores de este destino de Histórico Cultural que se combina con, las tradiciones de este pueblo, sus luchas, su espíritu solidario, su alegría contagiosa que son atributos de la industria turística Sucrense.

2.6.3. Mercado Europeo (Francés-Ingles-Alemán)

Factores que influyen en la toma de decisiones para escoger un destino en los mercados Europeos, Los potenciales turistas francés, alemán, ingles, realizan viajes fuera de su continente (viajes de larga distancia) motivados principalmente por conocer otras culturas, estar en contacto con la naturaleza y visitar atractivos turísticos conocidos internacionalmente, aspectos que Bolivia está en capacidad de ofrecer. Sin embargo, otro elemento importante para elegir el destino es el factor precio. Es precisamente en este aspecto donde nos encontramos en desventaja frente a destinos como el Caribe que ofrecen paquetes turísticos a muy bajo precio y calidad óptima estandarizada.

Más de la mitad de los turistas franceses, ingleses, alemanes, realizan sus viajes de larga distancia contratando una agencia de viajes. A diferencia de ello, según el Perfil del Turista Extranjero 2001, sólo la cuarta parte de los turistas europeos que visitó Bolivia viajó con agencia de viajes, lo cual nos hace suponer que existe un potencial en el mercado europeo que aún no es captado por los operadores turísticos que ofertan el destino.

La imagen que tienen los potenciales turistas europeos de Latinoamérica está referida a las características de la región (de antiguas civilizaciones); y a la recordación de ciertos países, dentro de los que destacan Perú, Brasil y Bolivia como auténtico.

Por lo tanto, las estrategias de marketing deben de orientarse a brindar las facilidades necesarias para la realización de la visita a través de una mayor difusión de información práctica, una mayor presencia en las agencias de viaje y mejores precios, entre otras

El perfil socioeconómico de los potenciales turistas europeos, se caracterizan por ser personas con un nivel educativo y económico bastante elevado. De hecho el 91% tiene

estudios superiores (técnica, universitaria y post grado), la mayoría se encuentra laborando, el 33% pertenece al nivel socioeconómico alto y el 62% al nivel medio.

2.6.3.1. Perfil de mercado europeo

Su principal razón para tomar su vacación es el sol y playa, solo el 25% de estos escoge destinos culturales.

Se fían de las recomendaciones de amigos y familia para elegir un destino turístico

El precio es uno de los principales motivos para ponderar un destino

Compra su viaje por internet, en lo que se refiere a la forma de contratar los viajes, el 58% de los entrevistados han recurrido a Internet como medio para realizar sus reservas. Sólo un 22% ha realizado las mismas a través de alguien conocido y a través de una agente de viajes

Valora la calidad de los alojamientos, eso hace que repitan el mismo destino.

El 7% de los turistas europeos les gusta viajar con guía y están dispuestos a comprar material de ayuda para conocer mejor el destino como revistas, periódicos que contengan información turística.

2.7. EL DESTINO IDEAL

Existen ciertas condiciones según los turistas con las que debe contar un país para ser considerado un destino ideal y por lo tanto, un destino a ser elegido, entre ellas destacan:

- La naturaleza y sus paisajes: se busca que estén bien preservados.
- La riqueza cultural e histórica (museos, ruinas, templos, etc.) que estén bien conservados.
- La seguridad, asociada a que no sean víctimas de robos y estafas y que el país no se encuentre en una situación política social inestable.
- La infraestructura turística, referida al transporte, alojamiento y servicios de calidad.
- El exotismo, haciéndose énfasis en el gusto por lo desconocido.
- La hospitalidad de la gente, es decir, que sean amables y sociables.

- La participación en la vida local, el gusto por descubrir cómo vive la gente, conocer sus costumbres, su música, su folklore, su gastronomía, etc.
- Buenas condiciones higiénicas y sanitarias, lo que implica que el destino debe contar con condiciones de higiene aceptables, a fin de no contraer enfermedades. Además no deben existir problemas de contaminación.
- El clima, existe una preferencia por destinos cálidos, no extremos y sin humedad excesiva.
- Gastronomía diversa, existe interés por conocer y probar otros tipos de comida.
- Nivel de precios moderados

De acuerdo a las indagaciones presentadas, se puede evidenciar que la ciudad de Sucre esta próxima a constituirse en un destino ideal, por las características arquitectónicas, culturales con las que cuenta, por sus importantes atractivos turísticos, sin embargo se ve necesario la mejor planificación de los recursos económicos públicos, designados para la manutención, mantenimiento, preservación, salvaguarda de los atractivos turísticos, responsabilidades que deben asumir las autoridades directamente relacionadas con el turismo y el patrimonio, de lo contrario entraremos en una zona de debilitamiento.

Sucre cuenta con una planta de servicios turísticos diversa, el precio es relativo a la calidad de servicio requerido, cuenta con servicios turísticos directos y colaterales, como se hace relación en anteriores subtítulos.

2.8. ANÁLISIS F.O.D.A.

Para evaluar la potencial creación de un Cluster de Turismo Institucional. Se recoge en el cuadro 12 el análisis de fortalezas (puntos fuertes), debilidades (puntos débiles), oportunidades y amenazas efectuado.

Cuadro N° 13
Análisis FODA del Sector Turístico en Sucre

OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Se demanda un tipo de turismo más activo. - Voluntad de desarrollo por parte de determinadas instituciones. - Existencia de recursos de atracción turística. -Accesibilidad a sistemas de comunicación (internet). -Uso de tecnología en la información y comunicación para la innovación y competitividad. 	
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
<ul style="list-style-type: none"> -Importante oferta de Hospedaje en todas sus categorías y clasificaciones. -Elevado nivel de satisfacción del turista -Título de Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. -Existencia de importantes yacimientos paleontológicos. -Diversidad de culturas vivas y costumbres étnicas, folclóricas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promoción turismo cultural por parte Gobierno no consigue atraer a clientes. -Falta de definición o marca ciudad utilizada por todos los actores. -Escasez de coordinación de actuaciones concretas de asociaciones sectororial y Administración Pública. -Escasa cooperación y articulación entre empresarios. -Deficiente planificación consensuada público-privada para el sector. -Deficiente información turística nacional, internacional. -Insuficiente promoción nacional e internacional. -Deficiente uso de tecnología en la información y comunicación del turismo por actores privados y públicos. -Deficiente conocimiento de técnicas de comercialización. -Dominio casi absoluto de los tour operadores nacionales, e internacionales, pasan por alto a la ciudad y sus atractivos por mala gestión.

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Clima de inseguridad ciudadana. - Voluntad de desarrollo turístico de competidores. - Acontecimientos en destinos próximos- competidores. -Tendencia hacia la contracción de estadía media promedio en Sucre de los turistas y visitantes. -Unión de ruta o circuito, Sucre-Potosí-Uyuni con respaldo institucional.

FUENTE: Elaboración Propia.

En base al FODA desde una visión más integralista se puede destacar, la desarticulación y poca coordinación en acciones conjuntas de marketing, en cuanto a la oferta de servicios y de atractivos turísticos, existe la limitación en los horarios de atención en museos y lugares de recreación, no se han logrado coordinar, adaptar a la actualidad e innovar nuevos circuitos turísticos, así como para informarse sobre un circuito o comprar un tours, no existe información adecuada que integre a los ofertantes de servicios de la planta del destino turístico de Sucre, y estén disponibles en medios digitales permanentemente las 24-7 .

Los privados realizan esfuerzos aislados al sector público, y los públicos desarrolla una gestión colateral sin evidenciar las necesidades reales del sector, las instancias a promover e incentivar no están cumpliendo su rol fundamental.

Se han dejada olvidadas y sin consideración la competencia de otros destinos cercanos, que en vez de una amenaza, si se planifica se la puede utilizar como una oportunidad, las autoridades en ejercicio deben tomar medidas que incrementen la visita de turistas extranjeros a la ciudad de Sucre, y considerar a Uyuni como un distribuidor de clientes, para captar demanda, se debe desarrollar anzuelos estratégicos que permitan jalar a los potenciales clientes. Como ser paquetes de vuelos Uyuni-Potosí-Sucre, el tramo Sucre al 50% de descuento con la condicionante de tener una reserva en un hotel categoría 4 estrellas de la ciudad de Sucre, se necesita mayor servicio técnico y profesional aplicado a los inversionistas del sector.

Por este motivo es importante la buena comunicación, relacionamiento entre el sector público y privado en la rama del turismo debido que la planificación y las acciones deben realizarse a la medida de las necesidades directas de los participantes locales del turismo.

El turismo se debe manejar de manera Global integrando a públicos y provados en la planificación, preservación de espacios turísticos con las inversiones de recreación y esparcimiento así como de hospedaje y alimentación.

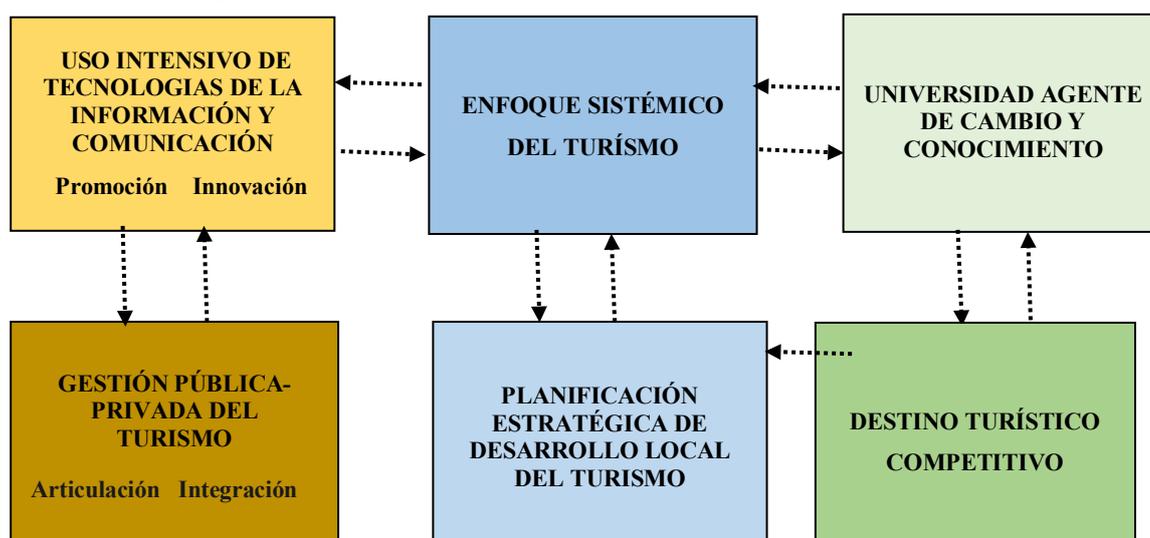
CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CLUSTER TURÍSTICO INSTITUCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE SUCRE

3.1. MODELACIÓN DE LA PROPUESTA

Como resultado de la caracterización del objeto de estudio, la descripción de los componentes que integran el sistema turístico del Municipio de Sucre: recursos, estructura y superestructura y la composición de cada subsector en términos de cantidad y tamaño de empresas del sector turístico (actividades características) de oferta de servicios y de las instituciones presentes, su organización y su importancia en términos de liderazgo articulado a los fundamentos teóricos, y en la lógica de la hipótesis definida como: “La creación de un clúster turístico institucional con el uso intensivo de Tecnología de la Información y la Comunicación, contribuirá a la competitividad del destino turístico Municipio de Sucre”. Se presenta el esquema de relaciones esenciales de un clúster sobre la base del enfoque teórico de planificación estratégica de desarrollo local propuesto por la Organización Mundial de Turismo, el sistema turístico y la competitividad sistémica:

Figura N° 8
Esquema del Modelo Teórico de Clúster Turístico Institucional





FUENTE: Elaboración Propia.

La propuesta de Cluster de Turismo Institucional se fundamenta en las relaciones existentes entre integración y articulación de los actores privados directamente relacionados al turismo y actores públicos que desarrollan una estrategia colectiva propia con el apoyo de la academia, articulados en un sistema interdependiente, cuyas relaciones contribuyen a la competitividad del destino. El Clúster Turístico Institucional es la forma de coordinar acciones entre lo público y lo privado para el uso intensivo de las tecnologías de Información y comunicación en los procesos de producción, comercialización y potenciar el desarrollo y crecimiento del turismo del municipio.

3.1.1. COMPONENTES DEL MODELO

3.1.1.1. Uso Intensivo de Tecnologías de la Información y Comunicación

Entendida como el paso a la explotación del conocimiento de la demanda (a través de la diferenciación del producto, adaptado al consumidor), realizando las actividades cada una de las empresas en red y negocios electrónicos, para generar valor siendo más sensibles a la cooperación que a la competición, y de este modo elevar la capacidad para aprovechar los recursos disponibles en el clúster y por ende generar ventajas competitivas de las empresas turísticas.

3.1.1.2. Gestión Pública-Privada del Turismo

Entendida como la gestión integrada de actores (organismos públicos como las empresas privadas) del destino turístico que potencia el uso intensivo de las tecnologías de Información y comunicación (TIC) en la estrategia de promoción turística, la colaboración público-privada, el adaptar procesos y servicios a las tecnologías y la mejora de los sistemas de gestión, la capacidad de absorción de la innovación, son la vía de competitividad del destino turístico.

El destino turístico de uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tiene un proceso de retroalimentación en la gestión del turismo por la correlación de variables que la impulsan las innovaciones de productos,

promoción, que contiene la esencia de la eficiencia, eficacia y productividad de las instituciones públicas y empresas turísticas para lograr la competitividad del destino turístico. En síntesis, es la administración de estrategias, programas y proyectos que generan capacidades internas para fortalecer el turismo de adentro hacia afuera y con el ello el desarrollo de la integración, el compromiso con objetivos de crecimiento y desarrollo.

3.1.1.3. Enfoque Sistémico del Turismo

El sistema turístico compuesto de los elementos: La demanda, la oferta, es espacio geográfico y los operadores de mercado, estrechamente vinculados entre sí y con el exterior. Esta característica le confiere un alto grado de apertura, flexibilidad y dinamismo por ser un modelo teórico maleable frente a distintas situaciones del entorno físico, sociocultural y económico.

En el sistema turístico el rol de la superestructura es de mediador por ser el subsistema que tiene por definición la capacidad de articular al resto de los actores (Dirección de Turismo del Gobierno Municipal Autónomo de Sucre) y de este modo lograr una planificación estratégica de desarrollo local en base a un clúster articulado fuertemente por relaciones de cooperación.

3.1.1.4. Planificación Estratégica de Desarrollo Local del Turismo

Entendida como la unión de esfuerzos y acciones con un enfoque integral de planificación, que toma en consideración las necesidades tanto de las empresas, como de los propios turistas y de la comunidad receptora.

Planificación estratégica de desarrollo local del turismo considera a la organización como un sistema abierto de manera que sólo mediante la constante y continua adaptación del Clúster de Turismo Institucional a las circunstancias del ambiente para orientar sus objetivos a los resultados que pretende conseguir, en síntesis, es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades y sus oportunidades de marketing cambiantes.

3.1.1.5. Universidad Agente de Cambio y Conocimiento

La Universidad pública del municipio es un bróker de conocimiento en el cluster y su presencia permitirá: destrabar las asimetrías del conocimiento que se presenten; mejorar las distancias institucionales, compartir conocimiento e innovación y para fomentar valores conjuntos que superen a la cultura fragmentada que presentan las empresas, en síntesis para generar consensos entre los actores, asesorar en la mejora de procesos productivos, uso de tecnologías de información y comunicación, entre otros.

La importancia estrategia de incorporación a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca al proceso de desarrollo turístico por ser el catalizador de los agentes, sus sensibilidades y valores, de modo que, a través de la plataforma público-privada, establezca las bases de cooperación entre todos al servicio del destino, movilice el consenso sobre el modelo y proceso de desarrollo sostenible y el cambio.

3.1.1.6. Destino Turístico Competitivo

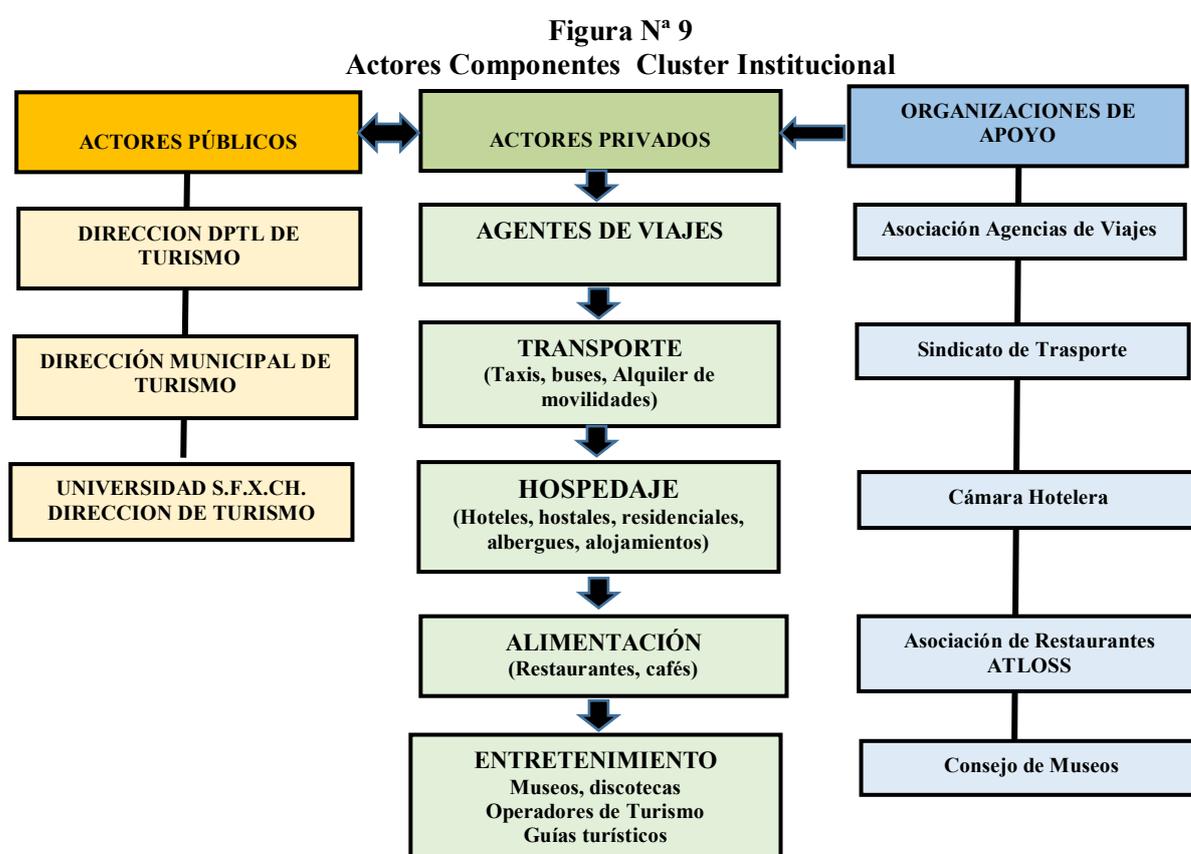
La competitividad se encuentra determinada por la competitividad del conjunto de empresas turísticas del municipio, las cuales rivalizar con otros destinos por una mayor captación de turistas y desde dentro por ser las empresas elegidas por el consumidor. A su vez, la competitividad de las empresas depende del conjunto de factores de atracción que tenga el destino.

Desde la perspectiva sistémica de oferta y demanda propuesta por Roberto Bullón (1985), la competitividad turística es el resultado de explotación de las ventajas competitivas por los subsistemas interdependientes; Gestión pública-privada del turismo, sobre la base de una planificación estratégica de desarrollo del turismo, haciendo uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación. En síntesis las variables asociadas definen el indicador de competitividad del destino.

3.2. COMPONENTES DEL CLÚSTER DE TURISMO INSTITUCIONAL

La cadena productiva del destino turístico del municipio la integran diversos actores, razón por la cual la generación de valor se logra a partir de su articulación en el diseño de los recorridos o paquetes turísticos, con los cuales se logren sinergias, adecuada gestión de la imagen del destino utilizando como una forma de diferenciación en los productos que se oferte, creación de confianza entre los vinculados, lo que permite la diferenciación y una ventaja competitiva del destino.

Desde el enfoque de desarrollo local asumido, la competitividad del destino turístico es el foco y las interrelaciones entre los actores que influyen directamente en la dinámica de la cadena productiva, se presenta las empresas, instituciones y organizaciones componentes en la figura siguiente:



FUENTE: Elaboración Propia.

Los actores mostrados en la figura anterior son los principales componentes en torno al proyecto de destino turístico con la aplicación de tecnologías un proceso cooperativo de forma mancomunada.

En la primera etapa se considera una integración transversal en torno al “destino turístico”, que implica un nivel de enlace, formalizado en las guías de servicios y

promoción por la relación entre actividades características y el resto, debido a su efecto redistributivo y dinamizador de la economía local.

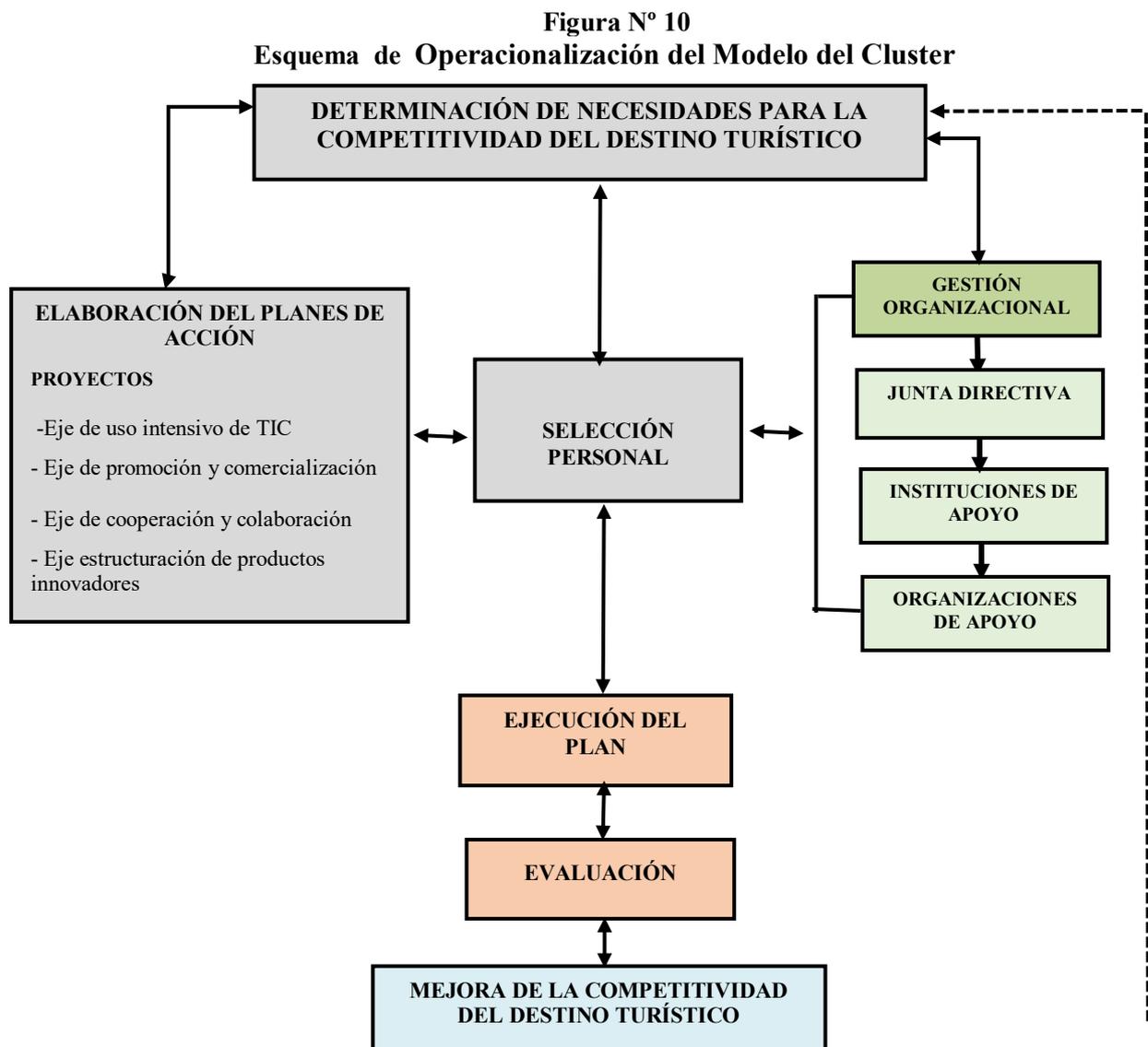
Articulación la red de intercambio que se produce entre las empresas basadas en la cooperación, que implican asociación multilateral en la que, con relación a un proyecto específico, los socios se encuentran en un estado general de igualdad y equilibrio y trabajan juntos sobre la base de la confianza que surge de la dependencia mutua.

Para desarrollar el proceso de socialización o promoción del cluster de turismo institucional a los actores directos del turismo del municipio y durante la gestión se ha definido las siguientes premisas claves:

- Ninguna empresa o industria puede sostenerse por sí sola.
- Sin apoyo no podrán implementar sus decisiones.
- Para ser competitiva necesita contar con el apoyo de actores clave.
- Si no consiguen el apoyo, carecen de fuerza para surgir.
- Se puede conseguir apoyo de parte de otros actores.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DEL CLÚSTER DE TURISMO INSTITUCIONAL

Tomando en cuenta que la misión del Clúster de Turismo Institucional es la mejora de la competitividad del destino turístico. Se presenta el esquema de implementación (desafío de la acción) del Cluster de Turismo Institucional:



FUENTE: Elaboración Propia.

En la primera etapa se parte del Plan Estratégico de Turismo del Municipio, herramienta servirá de guía para el clúster en su devenir como institución líder referente del desarrollo turístico local durante los primeros años.

3.3.1. Determinación de Necesidades

-Aplicación de instrumentos que van desde la encuesta, entrevista, observación y pruebas de desempeño para la identificación de los factores del clima de negocios que ocasiona el nivel de competitividad del destino turístico.

-Identificar las principales oportunidades tomando en cuenta otras regiones como modelos para realizar mejoras.

-Caracterizar el estilo de relación previo entre los actores del cluster de turismo Institucional.

-Conocer los principales obstáculos por superar.

3.3.2. Objetivos Estratégicos

- Mejorar la estructuración de la cadena de producción turística.
- Mejorar la integración y coordinación entre empresarios turísticos.
- Mejorar la competitividad de las empresas y entidades asociadas dando asesoramiento, prestando servicios y diseñando productos comunes e innovadores.
- Definición de un plan de actuaciones que permita a las empresas en el sector abordar los retos tecnológicos y las nuevas oportunidades de negocio.
- Fomento de la transferencia tecnológica con actuaciones de carácter colaborativo.

- Impulsar a corto, medio y largo plazo el desarrollo del sector turístico, apostando por un desarrollo turístico sostenible (económico, social y medioambiental).

El éxito del cluster radica en una gestión de fortalecer las modalidades de articulación en sus mecanismos de descentralización, participación y transparencia, así como en los de coordinación y concertación, esta característica permitirá garantizar la comercialización del destino (promoción, campañas conjuntas, operatividad, entre otros) y la prestación de los servicios en el sitio (productos emergentes, gestión de los atractivos, investigación + innovación y desarrollo,). El objetivo final no es otro que lo de potenciar la marca destino turístico fuerte, diferenciado, y situarlo a escala global.

3.3.3. Propuesta de Reglas Internas

- Coincide con el agrupamiento natural de empresas.
- Desarrollan sus actividades en un espacio geográfico concreto, Sucre, en torno al sector turístico, como actividad principal.
- Funciona como un organismo autónomo.
- Desarrolla una estrategia colectiva.
- Entidad mixta de encadenamiento productivo para promover el desarrollo turístico local.
- Organización sin fines de lucro.

El Cluster de Turismo Institucional pretende constituirse como la voz del turismo, vertebrando una oferta tan rica y diversa como es Sucre y promover actividades de colaboración que permitan mejorar la competitividad, la innovación y la internacionalización del sector.

3.3.4. Fases Propuestas de conformación

El desarrollo del clúster comprende tres fases por las cuales debe pasar con el fin de garantizar su evolución.

- **La fase de clúster emergente:** El primer año, se inicia, como producto de la sensibilización y socialización los primeros encadenamientos entre los actores y gremios del sector, que tienen actividades económicas directamente relacionadas. Se pretende contar con un registro del 25% de los prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Sucre.

En esta fase se promoverá alianzas estratégicas entre los distintos agentes (empresarios, distintas entidades públicas, organizaciones y académicas), cada uno con su especificidad, interés propio y aporte e iniciativas novedosas y potenciar un cambio.

- **La fase de clúster en desarrollo:** El segundo año, se crea una dinámica más intensa en cuanto a las interrelaciones entre actores del sector. Se pretende incrementar a un registro de 50% de los prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Sucre.

Se formula el cobro de una cuota mínima, para institucionalizar el cluster, para sustentarlo, bajo una membresía que se cobrará mensualmente a los componentes privados.

- **La fase de clúster maduro:** a partir del tercer año, tanto los sectores de apoyo como las actividades directamente relacionadas trabajan bajo una misma visión, haciendo uso intensivo de las Tecnologías de Información y comunicación, bajo un liderazgo definido y efectivo.

Se pretende el crecimiento de un mayor número de miembros, para trabajar mancomunadamente el sector, se pretende contar con un registro del 100% de los prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Sucre.

3.3.5. Principales Acciones

A1.- Creación de una organización estable para promover el cluster.

A2.- Promoción del cluster.

A3.- Motivación inicial, conocimiento y dirección estratégica.

A4.- Gestión ante programas nacionales de promoción de clusters.

A5.- Capacitación en el enfoque de clusters.

A6.- Identificación del surgimiento de líderes en el proceso.

A7.- Realización de talleres de liderazgo constructivo dentro del cluster.

A8.- Generación de espacios para negociación de “suma positiva”.

A9.- Fomento y consolidación de una cultura de cooperación.

A10.- Inscripción en el Registro de Asociaciones.

A11.- Uso de tecnología en la comunicación, presentes en la era digital, en los principales social media: Facebook, Twitter, Minube, YouTube, LinkedIn, Flickr, etc., para transmitir noticias, información, retroalimentación y adaptar los planes de acción.

3.4. Etapas del Cluster

Cuadro N°14
Etapas del Cluster

1.- Etapa Emergente de Conformación
2.- Etapa de Planificación
3.- Etapa de Ejecución
4.- Etapa de Evaluación de Resultados

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Etapa Emergente de Conformación

A partir de la necesidad de contar con una integración del sector, se constituye la organización del cluster, la que tiene como premisa el interrelacionamiento de los actores públicos, privados, directos e indirectos que conforman la cadena productiva de valor del sector turismo.

Esta etapa esta conformada por las tres faces, Emergente, desarrollo y madura.

3.4.2. Etapa de Planificación

En la que a partir de espacios de dialogo, concertación e intercambio de opiniones y necesidades, emerge una planificación para el sector consensuada entre todos los actores locales del turismo.

Desde la perspectiva de sostenibilidad se implementa la política de desarrollo de proyectos para el crecimiento del clúster y formalización de un banco de proyectos y desde la perspectiva de mercado se realizarán alianzas estratégicas con agencias de viaje del clúster y/o otros operadora internacionales de turismo, para que se conviertan en la

fuerza de ventas a nivel internacional y el posicionamiento del destino turístico con el desarrollo de la marca destino.

La planificación está enfocada en cuatro ejes:

Cuadro N° 15
Propuesta Enunciativa de Ejes de Planificación

- Eje estructuración de productos innovadores
- Eje de promoción y comercialización
- Eje de uso intensivo de TIC's
- Eje de cooperación y colaboración

Fuente: Elaboración propia

Para estos cuatro ejes, se presentan simplemente como sugerencias debido al diagnóstico y estudio realizado para este tema de investigación, las siguientes propuestas, ya que son los actores turísticos los que deben participar en el desarrollo de la planificación de acuerdo a su perspectiva vivida en el sector, las necesidades, intereses con participación de inversionistas y autoridades locales relacionadas.

1ro Eje de Estructuración de productos innovadores:

Cuadro N°16
Propuesta Enunciativa de Productos Innovadores

	1.- Tercearizar Castillo de la Glorieta
	“Ofrecer como un Tour en el Principado de la Glorieta” recorrido que transporta a la época siglo XV y XVI.
	Alquiler para uso de bodas importantes (exteriores)
	Alquiler de la Capilla del Principado
	2.- Compra de buses turísticos
	Para city tour diurno y nocturno
Día 1	3.- Circuito Turístico Innovado
	Recorrido por las calles coloniales y edificios históricos de Sucre, en el bus turístico, con uso de tecnología, audífonos, diferentes idiomas, diferentes paradas.
Noche 1	3.- Circuito Turístico Nocturno
	Tour nocturno por las calles y callejones de la recoleta, en los que se muestra música y danza chuquisaqueña.
Día 2	4.- Tour Gastronómico
	Muestra la culinaria y fabricación de lo mejor que se produce en la ciudad.
Visitas:	Cervecería Sureña
	Chocolates para ti
	Chorizos Chuquisaqueños
	Chichería tradicional
	Anisados de Santa Teresa
	Empanadas de Santa Clara
	Helados del parque Bolívar
Noche 2	5.- Circuito cultural ¡Aquí siempre es carnaval!

Muestra de Banda y Circuís, serpentina, globos y mixtura, baile por las calles (por dos o tres cuadras de un barrio colonial) de Sucre. En el que se expone instrumentos autóctonos elaborados por los artesanos de Sucre.
--

Fuente: Elaboración propia

2do Eje de promoción y comercialización

El desarrollo de la marca Destino Sucre, el mismo que debe ser consensuado por los actores del turismo local.

Se realizarán alianzas estratégicas con operadores de turismo a nivel internacional, la visita y presencia en ferias internacionales de turismo.

Otros utilizados en el rubro del turismo como asistencia a Ferias Internacionales de Turismo, los viajes de familiarización “ Fun Trip”, Work Shop para tomar presencia como Destino turístico en los países que interesa conquistar por la sus gustos y preferencia de los turistas en el destino y por el beneficio que dejan en cuanto margen de gasto que estos realizan.

3ro Eje de uso intensivo de TIC´s

Desde la perspectiva de mercadeo y clientes se conformará una fuerza comercial como medios claves para lograr el posicionamiento competitivo y el diseño y montaje de una plataforma digital tecnológica que permita la autonomía, su logística, su mercadeo y control.

Desde la perspectiva de uso de tecnología digital se debe desarrollar una aplicación móvil, para lograr la comunicación en tiempo real y permitir el encuentro entre ofertante y demándate de servicios turísticos.

Así mismo el uso de medios digitales, social media para la oferta del destino turístico. La geolocalización y georreferenciación de atractivos turísticos, esparcimiento, entretenimiento y servicios turístico, con el objetivo de proveer información precisa, prudente a los turistas.

Los miembros del clúster en esté eje, recibirán el servicio de promoción, con una plataforma digital de encuentro del sector que permita desarrollar mercadeo con todo el potencial del destino turístico Sucre, de esta forma mostrar, vender y ofertar todos los servicios con los que cuenta el destino, mediante la plataforma virtual que concentrara a todo el sector turístico de Sucre.

Para alcanzar la competitividad del sector se generarán cursos, talleres de capacitaciones, de las tecnologías aplicadas y desarrolladas en favor al sector.

El cluster de gestión mixta permitirá potenciar la creación de nuevos procesos de negocio que aporten valor añadido a las empresas del sector y al destino en su conjunto, a partir de el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, herramientas que han revolucionado al sector turístico en el mundo.

4to. Eje de cooperación y colaboración

En esta fase, es decir, en la consolidación se realizará la articulación con los actores estratégicos de diferentes niveles de gobierno y las organizaciones relacionadas para una gestión efectiva.

Así mismo se pretende mejorar la competitividad de la Cadena Productiva de Valor (Sistema Turístico) bajo las premisas de especialización, capacitación del recurso humano.

Desarrollo de habilidades y ventajas competitivas de las empresas prestadoras de servicios turísticos.

Inducción y capacitación en el manejo de medios digitales a los recursos humanos de las empresas de servicios turístico. Actualizaciones permanentes.

Especialización en la calidad de servicio turísticos, logrando el perfeccionamiento del producto turístico y la eficiencia empresarial.

3.4.3. Etapa de Ejecución

Cuadro N° 17
Cronograma de Ejecución del Clúster

	Desarrollo de actividades:	1ro. año	2do. año	3ro. año	4to. año	5to. año
EJECUCION	<i>Fase Emergente del Cluster</i>	x				
	<i>Fase en Desarrollo del Cluster</i>	x	x			
	-Eje estructuración de productos innovadores		x	x	x	x
	- Eje de promoción y comercialización		x	x	x	x
	Eje de uso intensivo de TIC's		x	x	x	x
	- Eje de cooperación y colaboración		x	x	x	x
	<i>Fase Madura del Cluster</i>			x	x	x

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Etapa de Evaluación de Resultados

El primer año se evaluará, si se ha logrado integrar al sector con la conformación del cluster

Se evalúa dónde se ha llegado y si se ha logrado obtener los objetivos deseado y planificados para cada gestión.

Debemos evaluar si se ha logrado obtener un Destino Turístico Competitivo, además si se ha logrado Internacionalizar el Destino Turístico Sucre, y por ultimo si se ha logrado formar un Destino Turístico Inteligente.

Cuadro N° 18 Resumen de Etapas del Cluster

ETAPAS DEL CLUSTER		
1ro año	ETAPA EMERGENTE	Fase de Cluster emergente: en la que se visualiza como principal objetivo el interrelacionamiento de actores, la constitución del cluster
1r. Y 2do año	ETAPA DE PLANIFICACION	Fase de Cluster en Desarrollo: se formula el cobro de una membresía para sustentar el cluster.
		Se propiciará espacios de dialogo, concertacion e intercambio de necesidades
		La toma de decisiones debe obedecer a los intereses del sector
		Se formulara un banco de proyectos necesarios para el desarrollo del Turismo, a partir de la determinación de necesidades y para diversificar la oferta, como ser:
		- Eje estructuración de productos innovadores
		Circuito Turístico Diurno Innovado
		Circuito Turístico Nocturno
		Circuito Turístico Gastronómico
		Tercearización del Castillo de la Glorieta
		Compra de Bus Turístico
		- Eje de promoción y comercialización
		Se realizarán alianzas estratégicas para contar con una fuerza de ventas a nivel internacional.
		Se formulará como principal necesidad el contar con una MARCA DESTINO
		Se estableceran las visitas a feriar Internacionales de Turismo, como medio de intercambio comercial
		Se propondran los medio de difucion usados en turismo como ser: work shop, fun trip, para hacer conocer el destino Sucre.
		Eje de uso intensivo de TIC's
		Se formulara como principal herramienta el uso de una PLATAFORMA DIGITAL QUE CONCENTRE A TODA LA OFERTA DE LA PLANTA TURISTICA DE SUCRE.
		Se formulará como principal necesidad el uso de medios digitales para la oferta del destino
		Establecer como principal necesidad el desarrollo de una aplicación móvil
		Desarrollar la geolocalización de lugares turísticos
		- Eje de cooperación y colaboración
Se formulará necesidades internas de la Cadena Productiva de Valor		
Especialización del Recurso humano, en diferentes áreas del servicio turístico, alimentos, bebidas, hospedaje, museología.		
Desarrollo de habilidades y ventajas competitiva entre empresas, prestadoras de servicios turísticos		
Manejo de medios digitales, para un proceso de inducción de marketing digital en las empresas		
Especialización en la calidad de servicios turísticos, lograr el perfeccionamiento del producto turístico y la eficiencia empresarial		
		Fase Madura del Cluste: La cadena productiva de valor trabaja bajo una misma visión, con un solo interlocutor, con uso de medios digitales, inversión de empresas con base tecnológica.
1° año al 5to. año	EJECUCION	Fase Emergente del Cluster
		Fase en Desarrollo del Cluster
		- Eje estructuración de productos innovadores
		- Eje de promoción y comercialización
		Eje de uso intensivo de TIC's
		- Eje de cooperación y colaboración
		Fase Madura del Cluster
1° año al 5to. año	EVALUACION DE RESULTADOS (cada gestión se debe evaluar y al finalizar)	El primer año se evaluará, si se ha logrado integrar al sector con la conformación de un cluster
		Se evalúa dónde se ha llegado y si se ha logrado obtener los objetivos deseado y planificados para cada gestión.
		Si se ha logrado obtener con un Destino Turístico Competitivo Si se ha logrado Internacionalizar el Destino Turístico Sucre Si se ha logrado formar un Destino Turístico Inteligente

Fuente: Elaboración propia

3.5. Planteamiento de la Estructura Orgánica del Clúster

El Cluster de Turismo Institucional contará con una muestra representativa de entes de conformación mixta, tanto en lo relativo al ámbito público, académico y empresarial. En relación a éste último, contará tanto con asociados con negocios encuadrados dentro del sector turístico propiamente dicho (agencias de viajes, alojamientos urbanos y rurales, etc.), como con asociados con actividades empresariales en sectores relacionados, al completar la oferta turística (empresas de transporte, restauración, etc.).

El Cluster de Turismo Institucional debe contar con un órgano Supremo de Gobierno de representación que gestiona y representa los intereses de la Asociación, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General, está integrada por todos los asociados y adopta sus acuerdos por el principio mayoritario o de democracia interna.

Este órgano de representación será elegido para un periodo de dos años y estará conformado por:

- 2 **PRESIDENTE:** Empresario Privado
- 3 **VICEPRESIDENTE:** Director de Turismo del Gobierno Municipal
- 4 **SECRETARIO:** Empresario Privado
- 5 **TESORERO:** Empresario Privado
- 6 **VOCALES:**
 - Asociaciones, organizaciones
 - Director de Turismo de la Gobernación de Chuquisaca
 - Decano Facultad de Humanidades U.S.F.X.CH.

Las responsabilidades de la Junta Directiva, son:

- Dirigir las actividades sociales y llevar la gestión económica y administrativa.
- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.
- Formular, presentar y someter anualmente a la aprobación de la Asamblea, la liquidación de cuentas y la Memoria anual.

- Someter a la aprobación de la Asamblea los presupuestos ordinarios y extraordinarios del próximo ejercicio económico.
- Aprobar los planes y programas de actuación anuales así como ratificar los Convenios Institucionales.
- Nombrar comisiones o grupos de trabajo para alguna determinada actividad.

Es de importancia incorporar a los representantes directos de la cadena de valor del turismo en el cuerpo directivo del Clúster de Turismo Institucional para que la toma de decisiones obedezca a los intereses del sector y para lograr mayor compromiso en el proceso de desarrollo turístico local.

Lograr un nivel de compromiso firmado con acciones concretas en cada una de las instituciones y organizaciones, haciendo público estos acuerdos y los compromisos alcanzados.

El fortalecimiento institucional del Cluster de Turismo Institucional (CTI) y la consolidación se logra incidiendo en las siguientes acciones:

- Mayor participación.
- Obedeciendo a procesos que consoliden la organización.
- Creando un clima de confianza y compromiso.
- Generando alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas del nivel regional, nacional e internacional.
- Contando con un plan de negocios para garantiza su operatividad.

Sobre la base del modelo de Cluster de Turismo Institucional propuesto, la ruta crítica definida para mejorar la competitividad del destino turístico se logra implementando las acciones de visión compartida del destino turístico, sustentado en la capacidad de integración de sus instituciones y en la generación de oportunidades sobre la base de uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

3.6. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La factibilidad del modelo se concretiza con el apoyo del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre a través de la Dirección de Turismo, debido que es un cluster conformado por la cadena de valor del sector que está localizado en el municipio, para generar el impulso, compromiso se elige como segunda cabeza importante del cluster al Director Municipal de Turismo, un representante Privado será quien asuma como Presidente y tendrá a cargo la organización, acreditación del Cluster de Turismo Institucional (CTI) para el desarrollo turístico local basado en la participación activa de los actores de la cadena de valor y de las instituciones.

Para su funcionamiento permanente las oficinas del Cluster estarán ubicadas dentro de las instalaciones de la Casa Municipal de Cultura de propiedad del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.

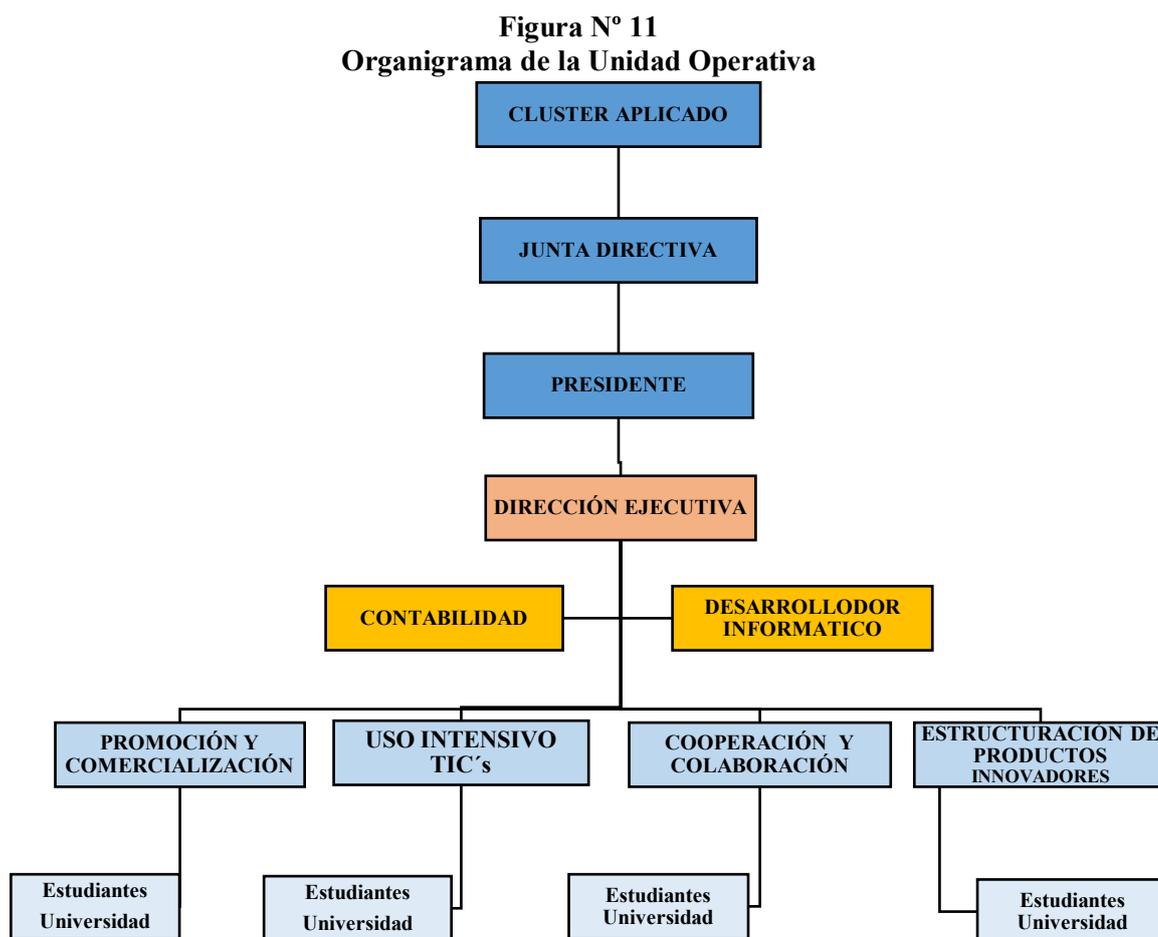
Contará con una Unidad Técnica Operativa que viabilice, operativice y ejecute en la primera etapa acciones guiado por el Plan estratégico de Turismo del municipio, POA, y en la segunda etapa (consolidación) el Plan Estratégico propio, pero que además garantice la sostenibilidad del Clúster.

La combinación de un presidente (a) del sector privado y un vicepresidente del sector público además de un director ejecutivo son la base para un despunte en el desempeño turístico de la organización y fundamentalmente para la mejora sistémica de la competitividad del destino turístico del Municipio de Sucre objeto de la presente investigación, por tanto la incorporación de una Dirección dará seguimiento a la membresía, a los aliados, a los planes operativos y a la sostenibilidad integral de la institución y del destino mismo.

La Dirección Ejecutiva estará supervisada por el / la presidente (as) del Clúster y un comité, conformado por líderes del sector turístico local, asesores del clúster, técnicos de Competitividad Turística del Viceministerio de Turismo, Directores y docentes de las Carreras de Turismo, Gastronomía de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, técnicos de la Secretaria de Turismo de la

Gobernación. Este comité permitirá apoyar y orientar la toma de decisiones tendentes a mejorar el desempeño del destino e incluso apalancar fondos de cooperación.

El órgano de Gobierno Autónomo Municipal apoya con 1 técnico de contabilidad y el Gobierno Autónomo Departamental con 1 técnico en sistemas informáticos para lograr el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de los asociados al cluster. A continuación, un organigrama sugerido:



FUENTE: Elaboración propia.

Las Carreras de Turismo, Gastronomía apoyaran con estudiantes de último año (modalidad de graduación Internado) a los ejes del proyecto de cooperación y colaboración y estructuración de productos innovadores, los estudiantes de la Carrera de Sistemas al proyecto de uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por los asociados al cluster y de la Carrera de Ingeniería

Comercial contribuirán en el eje de promoción y comercialización de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

3.6.1. REQUERIMIENTOS

3.6.1.1. Requerimiento de Personal

Para el cálculo de los sueldos y salarios se establece que el personal trabajará las 8 horas diarias establecidas por la legislación laboral vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia. A continuación se presenta el cálculo de la planilla de sueldos y salarios de los trabajadores a ser financiados con recursos propios del Cluster de Turismo Institucional del Municipio de Sucre:

Tabla N° 15
Planilla Sueldos y Salarios
(Expresado en dólares americanos)

ITEM	SALARIO MENSUAL	TOTAL SUELDOS AÑO	AGUINALDO	SEGURIDAD SOCIAL 14,42%	TOTAL ANUAL
Director ejecutivo	600,00	7.200,00	600,00	1.038,24	8.838,24
TOTAL	600,00	7.200,00	600,00	1.038,24	8.838,24

FUENTE: Elaboración propia.

El trabajador aportará al Sistema Integral de Pensiones (SIP), de acuerdo al salario mensual que perciba, según lo establece la Ley 065. El empleado asegurado aportará un total de 14.42% de su Ingreso Cotizable de acuerdo al siguiente detalle:

- Cuenta Personal Previsional del independiente 10%.
- Prima al seguro de Invalidez y Muerte causados por Riesgo Común 1.71%.
- Prima al seguro de Invalidez y Muerte causados por Riesgo Laboral 1.71%.
- Comisión de administración 0,5%.
- Aporte solidario del asegurado con destino al Fondo Solidario 0.5%.

Asumiendo compromisos de apoyo público el Gobierno Autónomo Municipal apoya con 1 técnico de contabilidad y el Gobierno Autónomo Departamental con 1 técnico en

sistemas informáticos para lograr el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de los asociados al cluster.

Tabla N° 16
Planilla Sueldos y Salarios , Sustentado por el Sector Público
(Expresado en dólares americanos)

Cant	Item	Salario mensual G.A.M.S.	Salario mensual GADCH	Total sueldo anual	Aguinaldo	Seguridad social 14,42%	Total anual dólares	% de apoyo org. público
1	Técnico Contable	991,25		11.895,00	991,25	1.715,26	14.601,51	50%
1	1 Técnico Sistemas Informático		991,25	11.895,00	991,25	1.715,26	14.601,51	50%
2	Total	991,25	991,25	23.790,00	1.982,50	3.430,52	29.203,02	100%

FUENTE: Elaboración propia.

El apoyo público para dotar de recurso humano calificado al clúster institucional organización mixta, es en una proporción similar, las dos entidades públicas relacionadas con el turismo apoyan con los mismos montos económicos en lo que se refiere a personal técnico.

3.4.1.2. Requerimiento de Muebles y Enseres

El requerimiento de muebles y equipos para el funcionamiento y por única vez será proporcionado por la Gobierno Autónomo Municipal y el Gobierno Autónomo Departamental consistente en equipo de computación, escritorios, mesa de reuniones, juego de living, entre otros muebles y equipos.

Tabla N° 17
Muebles y Enceres concedidos por el Sector Público
(Expresado en dólares americanos)

Cantidad	Equipamiento	G.A.M.S. Precio Unitario Dólares	G.A.D.CH. Precio Unitario Dólares	Total Dólares
2	Equipo de computación	600,00	600,00	1.200,00
2	Escritorio	150,00	150,00	300,00
2	Vitrina	150,00	150,00	300,00
1	Juego de living	500,00	-	500,00
1	Juego de mesa con 12 sillas	-	500,00	500,00
8	TOTAL:	1.400,00	1.400,00	2.800,00

FUENTE: Elaboración propia.

Las donaciones recibidas por parte de los organismos públicos son en la misma proporción y ascienden a 1.400 dólares americanos.

3.4.1.3. Requerimiento de Gastos Administrativos

Este ítem será cubierto con recursos propios de la organización, se presenta el detalle y los costos estimados en el cuadro siguiente:

Tabla N° 18
Costos Administrativos
(Expresado en dólares americanos)

RUBROS	MENSUAL	ANUAL
Material de escritorio	20,00	240,00
Suministros de limpieza	10,00	120,00
Comunicación	60,00	720,00
Imprevistos	30,00	360,00
TOTAL	120,00	1.440,00

FUENTE: Elaboración propia.

Los montos son estimados para la prima fase de funcionamiento del Clúster de Turismo Institucional con el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para la mejora de la competitividad del destino turístico Sucre.

3.4.1.4. Requerimiento de Inversión en tecnología

Tabla N° 19
Costos Inversión Tecnológica
 (Expresado en dólares americanos)

ITEM TECNOLÓGICO	\$US	BS.
DISEÑO PORTAL WEB/ Y APLICACIÓN MOVIL	1.000,00	6.960,00
HOSTING	150	1.044,00
DOMINIO	400	2.784,00
MANTENIMIENTO	200	1.392,00
POSICIONAMIENTO	200	1.392,00
TOTAL:	1.950,00	13.572,00

FUENTE: Elaboración propia.

La inversión en tecnología para lograr un cluster adaptado a la actualidad será una realidad, con una inversión que alcanza un monto de 1.950 dólares americanos que serán aportados por el G.A.M.S. de acuerdo a las competencias directas que le conciernen a la dirección de turismo.

Tabla N° 20
Total Requerimientos
 (Expresado en dólares americanos)

Cantidad	Inv. Propia Clúster	G.A.M.S. Precio Unitario Dólares	G.A.D.CH. Precio Unitario Dólares	Total Dólares
Director Ejecutivo	8838,24	0	0	8.838,24
Técnico Contable	0	14.601,51	-	14.601,51
Técnico Sistemas I.	0	-	14.601,51	14.601,51
Muebles y encerados	0	1.400,00	-	1.400,00
Muebles y encerados	0	-	1.400,00	1.400,00
Costos Adm.	1.440,00	-	-	-
Inversión Tecnológica	0	1.950,00	-	1.950,00
TOTAL:	10.278,24	17.951,51	16.001,51	42.791,26

FUENTE: Elaboración Propia

La inversión total que se requiere para poner en marcha el Cluster Turístico de Sucre asciende a un monto de 42.791 dólares americanos

3.4.2. INGRESOS

La generación de ingresos para asumir estos costos se toma en cuenta una membresía de las empresas relacionadas con la actividad turística. Se estima que en el primer año se contará con el 25% del total de empresarios asociados al Cluster de Turismo Institucional, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla N° 21
Estimación de asociados Primera Fase de Funcionamiento

TIPO DE EMPRESA	TOTAL	ESTIMACIÓN 25%
Establecimientos de hospedaje	96	24
Restaurantes clase turística	25	6
Centros de diversión	9	2
Agencias de viajes	40	10
Transporte terrestre	10	2
Museos	18	5
TOTAL	198	49

FUENTE: Elaboración Propia

El Clúster de Turismo Institucional en la fase inicial estará conformado por 49 empresas que agrupan a toda la cadena de valor del sector turístico y que se distribuyen en el área urbana y rural del Municipio de Sucre. Se estima que en la segunda fase el incremento será también de un 50% (99 empresas) y producto del proceso promocional la fase madura podría alcanzar al total de empresas se habla del 100%.

La cuota de socio mensual establecida para los próximos años es de 20 \$us. Y no existen diferentes cuotas según el tipo de socio. Por lo tanto, abonan la misma cantidad todos los miembros, sin distinción de número de trabajadores, ni facturación anual, etc.

Tabla N° 22
Ingresos Mensuales y Anuales Estimados
(Expresado en dólares americanos)

TIPO DE EMPRESA	N° DE SOCIOS	INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESOS ANUALES
Establecimientos de hospedaje	24	480,00	5.760,00
Restaurantes clase turística	6	120,00	1.440,00
Centros de diversión	2	40,00	480,00
Agencias de Viajes	10	200,00	2.400,00
Transporte terrestre	2	40,00	480,00
Museos	5	100,00	1.200,00
TOTAL	49	980,00	11.760,00

FUENTE: Elaboración Propia

Las asociaciones que agrupan a cada uno de las ramas de actividad económica forman parte del Cluster pero no realizan aportes. El modelo al ser sistémico, se trata de una

agrupación abierta a más incorporaciones. Los ingresos propios del Cluster de Turismo Institucional del Municipio de Sucre ascienden anualmente a 11.760,00 \$us., estos permiten cubrir los costos de 10.278,34 \$us. Se estima que la primera fase dure entre uno y dos años.

En la fase de desarrollo el Clúster de Turismo Institucional contará con un plan de negocios, que garantice los fondos para la sostenibilidad financiera como ser:

- Licitaciones, concursos y contrataciones de servicios de consultorías a PYMEs del sector turístico y del sector hostelero.
- Servicios para la organización de viajes de familiarización, así como de un workshop, para tour operados del mercado.
- Venta de algunos objetos promocionales suvenires.

No menos importante es la gestión de proyectos de apoyo financiero de organismos que, como la USAID, UNESCO o BID, para ir desarrollando el destino a través de la gestión del Clúster Turístico

Además, la organización de jornadas de difusión del Cluster de Turismo Institucional, se realizará charlas y ponencias, explicando las actividades. Se intentará siempre fomentar la innovación, mediante talleres y cursos para alumnos universitarios y de enseñanza obligatoria secundaria, así como mediante reuniones sectoriales de empresarios, entre otras acciones. Así mismo se facilitara la información, a ser posible preparada para, potenciar encuentros y foros de debate entre los empresarios, tanto veteranos como innovadores. A todas estas actuaciones, hay que sumar la asistencia a ferias de turismo del sector como co-expositor, nacionales, o internacionales.

Este Clúster de Turismo Institucional es una entidad mixta sin ánimo de lucro que tiene también como objetivo social a representación, defensa y difusión de los intereses comunes de sus miembros, fomentando actividades de apoyo, centradas en la formación y en la mejora, que permitan incrementar la competitividad del sector e impulse la interacción entre los diferentes agentes que componen la cadena de valor del sector turístico.

3.5. VALIDACION TEÓRICA

La validación de la propuesta de la investigación se la realizó el método prospectivo de expertos o método Delphy. Para lo cual se seleccionaron el panel de 20 expertos conocedores de la dinámica de la actividad turística a nivel mundial y fundamentalmente en Bolivia y el Municipio de Sucre y de procesos de desarrollo estratégico de destinos turísticos con una pluralidad en sus planteamientos, (Docentes de la Carrera de Turismo de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, profesionales en turismo), donde se pudieron recoger los criterios y opiniones que tienen estos profesionales sobre la creación de un Cluster Turístico Institucional con el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones contribuirá a la competitividad del destino turístico Municipio de Sucre.

Después de procesar los cuestionarios se pudo conocer que los 20 profesionales seleccionados como expertos, reúnen las características necesarias para tomar en cuenta sus valoraciones sobre los indicadores anteriores, en tanto que todos obtuvieron valoraciones de su coeficiente de competencia por encima de 0,70 por lo que son considerados expertos de alta competencia.

Para esta indagación fue necesaria la confección de un cuestionario de 10 preguntas a través de las que se manifestaron los indicadores siguientes:

- Nivel de significación del diseño de cluster turístico institucional que promueve el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para mejorar la competitividad del destino turístico a partir de la cooperación, integración e innovación entre los actores públicos y privados directamente relacionados en la cadena de valor del turismo y si da respuesta a los problemas y necesidades en el proceso dinamización del turismo del Municipio de Sucre
- Valoración sobre la concepción del cluster de Turismo Institucional con el enfoque sistémico del turismo, planificación estratégica del desarrollo local conducida por la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre y la inclusión de la Universidad para brindar más confianza en el proceso

de articulación, coordinación e integración de los prestadores de servicio garantiza la mejora de la competitividad del destino turístico.

- Nivel de significación sobre la modelación del Cluster de Turismo Institucional basado en las relaciones entre gestión pública y privada del turismo, uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), el enfoque sistémico del turismo, la planificación estrategia del desarrollo local del turismo, la Universidad agente de cambio mejora competitividad del destino turístico Municipio de Sucre.
- Nivel de significación de la influencia del proceso de mejoramiento la introducción cluster turístico institucional que potencie el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones hace que se eleve la innovación y promueva mercados y negocios.
- Nivel de significación del diagnóstico de los problemas sobre la competitividad del destino turístico realizado a los empresarios, gestores públicos y turistas como garantía para la eficiencia del cluster de turismo institucional para el desarrollo del turismo.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla de imágenes de las frecuencias relativas en la función de distribución inversa de la normal:

Tabla N° 23
Imágenes de las Frecuencias Relativas

Ítems	I	II	III	Suma	Promedio	N - P	Valoración
1	-0,84	-0,12	+1,65	+0,23	+0,23	+0,24	Bastante Apropiado
2	-0,53	+2,33	+3,09	+1,63	+1,63	-1,16	Muy Apropiado
3	-0,53	+0,84	+3,09	+1,13	+1,13	-0,66	Muy Apropiado
4	-1,04	+0,38	+1,65	+0,33	+0,33	+0,14	Bastante Apropiado
5	-1,38	+0,12	+1,65	+0,46	+0,46	+0,01	Bastante Apropiado
6	-1,04	+0,26	+2,33	+0,52	+0,52	-0,05	Bastante Apropiado
7	-0,38	+1,65	+1,65	+0,97	+0,97	-0,50	Bastante Apropiado
8	-0,08	+0,38	+3,09	+1,16	+1,16	-0,69	Muy Apropiado
9	-0,84	0,00	+1,04	+0,06	+0,06	+0,41	Bastante Apropiado
10	0,00	+0,84	+3,09	+1,31	+1,31	-0,84	Muy Apropiado
Suma	-5,58	+6,68	+22,33	+23,43			
Puntos Corte	-0,56	+0,67	+2,23			$N = \frac{+23,43}{10 \times 5} = 0,47$	
MA			BA		A		PA
	-0,56			+0,67		+2,23	

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo con el procedimiento estadístico indicado para la aplicación del método Delphi, a partir de los puntos de cortes se establecieron las categorías siguientes:

INAPROPIADO: Se descartó por no prestar ningún caso

POCO APROPIADO: Para valores tipificados mayores que + 2,23

APROPIADO: En el intervalo (+ 0,67 y + 2,23)

BASTANTE APROPIADO: En el intervalo (- 0,56 y + 0,67)

MUY APROPIADO: Para valores tipificados por debajo de - 0,56

La valoración que realizaron los profesionales expertos a cerca del diseño del Cluster de Turismo Institucional para la mejora de la competitividad del destino turístico da respuesta a los problemas y necesidades en el proceso dinamización del turismo del Municipio de Sucre en función de las respuestas que ofrece a los problemas y necesidades de trabajo colaborativo, fue considerada como *Bastante Apropiada*.

Al referirse a la integración, articulación, innovación que brinda a los actores públicos y privados vinculado a promover la competitividad del destino turístico como algo *Muy Apropiado*.

Los profesionales expertos(docentes de la Carrera de Turismo de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca y profesionales en turismo, en cuanto al enfoque sistémico del turismo, planificación estratégica del desarrollo local, garantiza la mejora de la competitividad del destino turístico de los municipios fue valorado como *Muy Apropiada*.

El Cluster de Turismo Institucional conformado por las aglomeraciones naturales de prestadores de servicios turísticos y los gestores públicos promueve la apertura de mercados, la mejora del producto turístico, eleva la cooperación y reduce la competencia interna, aspecto que fue valorado como *Bastante Apropiado*.

En cuanto a la modelación del diseño del cluster de uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones contribuirá a la competitividad del destino turístico Municipio de Sucre y la responsabilidad de llevar a la acción o implementación es

compartida entre lo público la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre y los privados, aspecto que valoran con un nivel de significación ***Bastante Apropiado***.

El Cluster Turístico Institucional es la forma de cooperación, coordinación, articulación de acciones entre los actores públicos y los privados para el uso intensivo de las tecnologías de Información y comunicación en los procesos de producción, comercialización y potenciar el desarrollo y crecimiento del turismo del municipio, elementos que se valoró como ***Bastante Apropiado***.

La introducción del Cluster turístico Institucional en el destino turístico de Sucre que potencie el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones hace que se eleve la innovación y promueva mercados y negocios, valoran con un nivel de significación ***Bastante Apropiado***.

El diagnóstico de los problemas sobre la competitividad del destino turístico realizado a los empresarios, gestores públicos y turistas como garantía de necesidad y para la eficiencia del Cluster de Turismo Institucional para el desarrollo del turismo, fue valorado como ***Muy Apropiado***.

Los encuestados consideran ***Bastante Apropiado***, lo relacionado con la inclusión a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca al Cluster de Turismo Institucional para la mejora de la competitividad del destino turístico de Sucre, brindará más confianza en el proceso de articulación, coordinación e integración de los prestadores de servicio.

Finalmente, los encuestados consideran ***Bastante Apropiado***, lo relacionado con la utilización de la concepción del cluster haciendo uso intensivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación y la planificación estratégica de desarrollo local y las relaciones existentes entre integración y articulación de los actores privados directamente relacionados al turismo y actores públicos que desarrollan una estrategia colectiva propia con el apoyo de la academia, articulados en un sistema

interdependiente, cuyas relaciones contribuyen a la competitividad del destino turístico de Sucre.

Por lo que la propuesta llevará al desarrollo de actividades que maximicen el potencial del municipio, sus fortalezas en el área turística y mitigar las debilidades que poseen bajo un marco de acción coordinado con una misma visión de desarrollo del municipio entre los diferentes sectores que lo constituirán.

CONCLUSIONES

En el contexto regional y mundial se evidencia que el turismo es una estrategia económica y social prioriza, por ser fuente generadora de empleo, inversión y divisas y de encuentro entre culturas. La competitividad de un destino se encuentra determinada por la competitividad del conjunto de empresas turísticas de la zona.

En Bolivia el crecimiento de los desplazamientos turísticos en los últimos años es del 11% con una tendencia a seguir creciendo por estar ejecutando una campaña de promoción a nivel nacional e internacional. Del total de turistas que llegan a Bolivia solo el 7% visita Sucre.

El Municipio de Sucre es un destino turístico que basa su oferta en la cultura, historia, arquitectura patrimonial, y cuenta con un atributo importante las culturas milenarias J'alqas y C'hutas ubicadas en el Distrito 8. No cabe duda, que posee características excepcionales, y que se convierte en factores de atracción, tiene una cierta ventaja (absoluta) con respecto a otros destinos. Para ello es necesario que se desarrollen ventajas competitivas sobre la base de los recursos y capacidades que dispone, las autoridades competentes deberán desarrollar políticas de salvaguarda al patrimonio arquitectónico y cultural, adaptadas a la realidad de los inversionistas interesados en estas áreas.

Sucre cuenta con 198 empresas relacionadas directamente con la oferta de servicios turísticos (centros de hospedaje, alimentación, recreación, Agencias de Viajes y turismo, transporte, museos), las mismas responden a las exigencias de los turistas. La característica principal de la zona es la aglomeración natural del sector, conformado fundamentalmente por microempresas y pequeñas empresas, destaca la existencia de una mentalidad abierta a la cooperación con cualquier tipo de empresa.

En la actualidad la actividad turística es impulsada por las autoridades municipales y departamentales sin un proceso de consenso entre actores públicos y privados, la

promoción turística presenta deficiencias, no se cuenta con un plan de estratégico de desarrollo y de marketing que aporte a ordenar y conducir los esfuerzos. Dada la intangibilidad del producto turístico y la incertidumbre que genera ya que se adquiere lejos del lugar de compra, se necesita abundante información para dar mayor confianza a los consumidores en sus decisiones de compra y generar una experiencia gratificante.

La utilización de las TIC como elemento estratégico en la empresa se ubica en un nivel bajo, el equipamiento de Internet es deficiente, la administración se basa en el modelo familiar tradicional, lo que se deriva en una menor capacidad para la generación y aplicación económica del conocimiento y, por lo tanto, en un casi inexistente dinamismo innovador en las empresas.

Las indagaciones empíricas realizadas se ha identificado que el turista no cuenta con una información adecuada sobre los atractivos turísticos existentes. Las oficinas de información turística no cuentan con un Sistema Informático Cartográfico de Turismo Virtual, también conocido como Tour Soft, que permita entregar a los turistas información de la ciudad, región y país de forma rápida eficiente y sobre todo interactiva. La información para los turistas fue más efectiva obtenerla de amigos o consultando blogs de turistas, lo que demuestra que información sistematizada en internet requiere de esfuerzos colaborativos y articulados de los actores.

La realización del estudio empírico sobre las características organizacionales de las empresas turísticas, es débil uso de tecnologías de información y comunicación, la inadecuada coordinación determina la pérdida de oportunidades de mercado para las empresas y fundamentalmente para el destino turístico son los fundamentos que han permitido el diseño de un modelo de Cluster para el destino turístico de Sucre, al presentarse las condiciones que tradicionalmente se consideran necesarias para que éste funcione: mentalidad abierta hacia la cooperación, intermediación institucional, tradición en la zona, un cierto grado de asociacionismo y un consenso público-privado.

El modelo de Cluster de Turismo Institucional teóricamente está fundamentado en las relaciones entre el enfoque sistémico del turismo, la planificación estrategia de

desarrollo, gestión pública, uso intensivo de tecnología de información y comunicación y la competitividad del destino, que coincide con el agrupamiento natural de empresas, que funcione como un organismo autónomo y que desarrolle una estrategia colectiva.

La propuesta es considerada viable, pues cumple con los requisitos en cuanto a factores de financiamiento, técnicos, sociales para ser implementado por los actores privados del sector uniendo esfuerzos con los organismos públicos de forma directa con el Gobierno Autónomo Municipal de Sucre y el Gobierno Departamental.

RECOMENDACIONES

Aunque el cluster de turismo Sucre no obtuviese resultados exitosos de manera inmediata, al ser de generación lenta los recursos compartidos en los que se debe basar su estrategia colectiva, al menos su constitución puede suponer un punto de partida que favorezca el cambio de mentalidad estratégica necesario para hacer frente al nuevo panorama competitivo.

Se debe contar con un plan de promoción del Cluster de Turismo Institucional para que de la confianza, la visión estratégica compartida y la acción conjunta pueden llevar a que se convierta en efectivo y progrese, con fuertes sinergias internas e innovaciones y adaptaciones continuas.

Es fundamental que la intensificación en el uso de las TIC venga acompañada de un cambio organizativo que tenga en cuenta una mayor flexibilidad de los equipos de trabajo y una mayor responsabilidad de los trabajadores en la toma de decisiones, en paralelo a nuevas estrategias de externalización de algunas operaciones.

Es necesario el desarrollo de estudio de proyectos innovadores, la inversión en equipamiento en relación a la puesta en marcha de tour sobre ruedas, la optimización en la planificación de los recursos públicos, uso adecuado de espacios turísticos desamparados, conjunto de acciones que darán como resultado la innovación en la oferta del producto turístico, y un Destino con mayor organización de espacios culturales interdisciplinarios y participativos, con oferta diurna, nocturna, que ocupen y diviertan a los visitantes, para el incremento en las márgenes promedios de pernoctación y estadía.

Desde la perspectiva exterior, se deberían fomentar las políticas de cooperación entre las empresas y con las instituciones científicas, con el fin de crear un sistema de

innovación en el turismo, que estimulara el desarrollo continuo de nuevos conocimientos y su aplicación en la actividad empresarial.

Se recomienda que la Universidad Andina Simón Bolívar así como la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca puedan motivar las investigaciones en este campo del turismo y organización de Clusters.

BIBLIOGRAFIA

Acerenza Miguel Ángel, *Administración del turismo*, Cuarta Edición. Editorial Trillas. México.2006.

Asociación Boliviana de Agencias de Viajes y Turismo. *Informe gestión 2015*. (Recuperado el 11 de julio de 2017). <http://www.viceministerioturismo.bo.com>

Abreu, José, *Situación actual de la RSE en el sector turístico mexicano*, *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4 (2), sep., México, 2009.

Albuquerque, Francisco, *Desarrollo Económico territorial. Guía para agentes*. Instituto de desarrollo Regional, Fundación Universitaria. España, 2002.

Albuquerque, Francisco, *Desarrollo Económico local y descentralización en América Latina*. Revista de la CEPAL. 2004.

Barreiro, Cavestany, *Política de Manejo Compartido de las áreas Silvestres Protegidas*. Ministerio de Medio Ambiente y Energía Sistema Nacional de áreas de Conservación. Costa Rica. 2000.

Bigné Alcañiz, E.; Font Aulet, X.; Andreu Simó, L. *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC, 2000.

Balton, S, *Beneficios Económicos y Sociales del Turismo*. Madrid. España: ABC, 2002.

Camisón Zornoza, *La empresa turística: un análisis estratégico en Introducción a la Economía del Turismo en España*, dirigido por Pedreño Muñoz, A. y coordinado por Monfort Mir, V.M., Ed. Cívitas, 1996.

Constitución Política de Estado Estado Plurinacional de Bolivia, 2009. Obtenido de <http://www.viceturismo.minculturas.gob.s/normativas/b.pdf>

Cohen, Traducido por: Rubén Blanco, *Principales tendencias en el turismo Contemporáneo*. España: Prince, 1979.

Cuevo Raymundo, *Teoría del Turismo: Gestión cultural-turismo*. Editorial: Trillas. México. 2004.

Castro, V. A., *Las cadenas productivas y la política de competitividad en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005.

Elizagarete, V. *Marketing de ciudades*. Madrid. España: Pirámide – ESIC. 2003.

Esser, Klaus, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer, Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política, *Revista de la CEPAL*, 59, Santiago de Chile, 1996.

Ferro Soto, C.; Vila Alonso, M.M.; Rodríguez Domínguez, M.M., *La política de creación de clusters institucionales: el cluster del sector naval de Galicia (ACLUNAGA)*, *Revista Gallega de Economía*, 2001.

Foro Económico Mundial, *Índice de Competitividad Turística de los Viajes y el Turismo*, 2015 (Recuperado 6 de diciembre de 2016), <http://www.weforum.org/world-economic-forum>.

Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, *Ley General de Turismo “Bolivia te espera”*, del 25 de septiembre de 2012. 423NEC, 201210a.lexml.

Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. “*Plan de Desarrollo Municipal*”. PDM. 2010- 2017.

Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. *Inventario y Catalogación de Atractivos Turísticos del Municipio de Sucre*, editorial, Tupak Katari, 2013.

Gobierno Autónomo Municipal Sucre. *Registro Prestadores de servicios de Alimentos y bebidas*. 2016.

García, H. *Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El Caso de Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España*. Cuadernos de Turismo 20: 9-102. 2007.

- Gutiérrez y Bordas, *Encadenamientos generados por el sector turismo*, México, 1993.
- Granados Maguiño, M, *Rol de los municipios en el desarrollo del Turismo*. Gestión en el Tercer Milenio, III (6), 2000.
- Hunziker, Walter & Kurt Krapf, *Fundamentos de la Teoría General del Turismo*, 1942.
- Ivars, J. A *Destinos turísticos inteligentes*. En: Solsona, J. y Pardellas, X. (dir.). *La actividad turística española en 2011*. Madrid: Ramón Areces, 473-476. 2013.
- Jon Azua, *Conceptos, Teorías Y Modelos Para El Análisis De La Competitividad*, Barcelona: Paidós, 2000.
- Josep A. Ivars Baidal, *Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes*, Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas 2016, vol. 62/2
- Jafari, J., *Modelos de turismo: Los aspectos socioculturales. IV Congreso Iberoamericano de Antropología*, Las Palmas de Gran Canaria. España, 1987.
- Kotler, Philip., *Dirección de Marketing*. (10 ed.), Madrid. España: Prentice Hall., 2000,
- Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*, Madrid España: Prentice Hall, Pearson, 2004.
- Klein, Jean Luis., *Iniciativa local y desarrollo: respuesta social y la globalización neoliberal*". Revista Euro Vol. XXXI N° 94, Santiago de Chile. 2005.
- Ledhesma, Ledesma, Migue, *Periodismo turístico: muchos principios y algunos finales*. Buenos Aires: Miguel Ledesma. p. 14. ISBN 9789873396892, 2016.
- Medina Munoz, Garcla Falcon, J.M, *El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos*, Actas del I Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, 1998.
- Miralbell y Sivera S, *New innovation networks in destinations 2.0*. XVI Simposio Internacional de Turismo. Barcelona: ESADE, 2008.
- Munuera Alemán. L; Rodríguez Escudero, A., *Marketing estratégico: teoría y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1998.

Ministerio de Economía Finanzas Públicas. Estado Plurinacional de Bolivia, *Índice Global de Actividad Económica* (IGAE) - 2016. (En línea) <http://www.economiayfinanzas.gob.bo>

Ministerio de Culturas y Turismo. Viceministerio de Turismo. *PNT.2015-2020 PLANTUR 2025*. Primera Edición abril 2015.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (24 de Junio de 2015). *Política para el desarrollo del turismo*. Obtenido de <http://www.s.gov.co/PNN/portel/..pdf>

Milgrom A., Roberts M., *Diseño de circuitos turísticos: Atributos de diseño*. LIMUSA, México, 1992.

Organización Mundial de Turismo Programa de Turismo Sostenible, 2008. (Recuperado el 11 de agosto de 2017) <http://www.conservation.org/s%20Programa%20Turs.pdf>

Organización Mundial del Turismo, *Panorama del turismo internacional*. Compendio de estadísticas de turismo del 2010 – 2014, Edición No.: 15006, 27 Junio 2015.

Organización Mundial de Turismo. *Cuenta Satélite Turismo: Recomendaciones sobre Marco Conceptual*. Madrid, España, 2008.

Organización Mundial del Turismo (OMT). *Estudio sobre el turismo y el patrimonio cultural inmaterial*, A/CONF.198/8/Add.4 , UNWTO.org – www.unwto.org

Organización Mundial del Turismo (2004) *Evaluación de las actividades promocionales de las OMT*. Madrid. Recuperado el 11 de agosto de 2017 <http://.es.bcv/guide/capitulo/8448148878.pdf>.

Porter Michael, *Ventaja competitiva de las Naciones*, Buenos Aires, Argentina, Javier Vergara Editor, 1991.

Peres, Wilson, *El lento retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe*, *Revista de la CEPAL*, 88, Santiago de Chile, 2006.

Poggi, Marta, Mariselma Ferreira y Doris van de Meene Competitividad y turismo sustentable. El caso de Aguas de San Pedro, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15, Buenos Aires, 2006.

Pearce, D. G. *Destinos turísticos: Conceptos e implicaciones para su gestión en tiempos de cambio*. 2014.

Plan de Rehabilitación de las áreas históricas de Sucre. *Tipologías Arquitectónicas del Centro Histórico de Sucre*. Imprenta Universitaria, Sucre. Bolivia, 1997.

Quintal, A., *La Planeación Estratégica como Instrumento de Desarrollo Local. El Caso del Estado de Yucatán*. Ponencia XVII Conferencia Internacional Estrategias de Desarrollo y Alternativas para América Latina y el Caribe, 2010.

Ritchie, J. R. Brent y Crouch, Geoffrey I., *The competitive destination: A sustainability perspective*. *Tourism Management* 21, 1-7. 2000.

Rodríguez Domínguez, M.M., *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: Una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas*. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo. España, 2000.

Rodríguez Domínguez, M.M, *La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos. Una aplicación a las rías bajas Gallegas*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7, N° 3, 2001.

Roy Zúñiga, *Promoción de Clusters en América Latina*, CLACDS, INCAE, Mayo, 2008

Sureda, *La competitividad turística del municipio. Estudios de Gestión Turística*. CEDIT-ESADE. N. 3, febrero, 1998.

Silva, Jorge, *Turismo, crecimiento y desenvolvimiento: un análisis urbano-regional basado en cluster*. *Review*, 3, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela. 2005, pp. 102-105.

Silva, I., *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. Revista de la CEPAL, N° 85. 2005

Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE). *Diagnósticos Sectoriales –Turismo*, Tomo V, 2015.

Viceministerio de Turismo de Bolivia. Dialogo Nacional. 2000. *Cadenas Productivas*, La Paz.

Viceministerio de Turismo. *Estudio de demanda turística (2014)*. (Recuperado el 29 de agosto de 2017). www.turismo.gob.bo/index.php?opcion=&ver=prensa&id=2724&=306

Varisco, C. Iniciativas de desarrollo local y fomento del clúster turístico. Aportes y transferencias, año 11, volumen 1, 2007.

Viceministerio de Turismo de Bolivia, *Políticas y estrategias de turismo*, Disponible, PDF, 2012.

Valls, Joseph-Francesc., *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona. España: Gestión 2004.

Valls, Joseph-Francesc, *Cambio de concepto en la gestión turística del municipio*. *Estudios de Gestión Turística*, CEDIT-ESADE, n. 3, febrero, 1998.

Varisco, Ma. Cristina, *Sistema productivo turístico y desarrollo local*, Bahía Blanca, 2006. IX Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio.

Viceministerio de Turismo de Bolivia. *Estrategias de Turismo*, 2016, Disponible PDF.

Vera, Fernando, *Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del turismo*, Ariel, Barcelona, 1997.

William, E. *Ecosistema del turismo red: Modelo de la abundancia e innovación en las Islas Canarias*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis doctoral. 2010.

ANEXOS

ANEXO N° 1

CONSULTA A EXPERTOS – METODO DELPHY

Estimado Señor(a), en aras de mejorar la toma de contar con un instrumento que mida el nivel de significación del diseño de un modelo de cluster de turismo institucional con el enfoque sistémico del turismo, planificación estratégica del desarrollo local que potencia el uso de las tecnologías de la información y comunicación para la mejora de la competitividad del destino turístico del municipio Sucre, necesitamos sus valoraciones al respecto. Considere que el instrumento es anónimo.

Gracias por su valiosa ayuda.

a)- ¿Qué conocimientos usted posee sobre planificación estratégica del desarrollo local, los cluster aplicados al turismo, la incidencia del uso de las tecnologías de información y comunicación en la dinámica de la actividad turística?

Indicación: Marque con una (x) en la siguiente escala creciente de la 1 a 10 el valor que corresponde a su grado de conocimiento o información sobre el tema.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b)- ¿Qué fuentes de información usted utilizó para informarse acerca del diseño de cluster de turismo para la mejora de la competitividad de los destinos turísticos como el que proponemos?

Indicación: Marque con una(x), la valoración que más se acerque a la suya en las categorías de ALTO, MEDIO Y BAJO.

Fuente de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico sobre el sistema turístico, estrategias para la competitividad de un destino turístico, planificación estratégica.			
Experiencia en la elaboración, implementación planes estratégicos de desarrollo del turismo.			
Trabajo de autores nacionales sobre el tema.			
Trabajos de autores internacionales sobre el tema.			
Su conocimiento en el diagnóstico de problemas de articulación, integración de actores públicos y privados como estrategia de competitividad del destino turístico.			
Su intuición como especialista las relaciones existentes entre el enfoque sistémico del turismo, la planificación estratégica de desarrollo local, la participación de la academia como cambio, el uso intensivo de las TIC y la mejora de la competitividad del destino turístico			

c)- A continuación ponemos a su consideración un grupo de frases que valoran diferentes indicadores de la propuesta.

Leyenda:

I -- Inapropiado

PA – Poco apropiado

A – Apropiado

BA – Bastante Apropiado

MA – Muy Apropiado

INSTRUCCIONES:

Para recopilar su opinión marque con una (x) el juicio o valoración que más se acerque a la suya según los normotipos antes identificados:

No.	Items	I	PA	A	BA	MA
1	El diseño de cluster de turismo institucional para la mejora de la competitividad del destino turístico da respuesta a los problemas y necesidades en el proceso dinamización del turismo del Municipio de Sucre en función de las respuestas que ofrece a los problemas y necesidades de trabajo colaborativo, considero como.....					
2	Valoro la integración, articulación que brinda a los actores públicos y privados vinculados al enfoque sistémico del turismo, planificación estratégica del desarrollo local, garantiza la mejora de la competitividad del destino turístico de los municipios como algo...					
3	El cluster de turismo institucional con el enfoque sistémico del turismo, planificación estratégica del desarrollo local, garantiza la mejora de la competitividad del destino turístico de los municipios de forma.....					
4	El Cluster de Turismo Institucional conformado por las aglomeraciones naturales de prestadores de servicios turísticos y los gestores públicos promueve la apertura de mercados, la mejora del producto turístico, eleva la cooperación y reduce la competencia interna, aspecto que aspecto que a mi juicio es...					
5	La modelación del cluster turístico institucional de uso intensivo de Tecnologías de la Información y Comunicación contribuirá a la competitividad del destino turístico en el Municipio de Sucre, implementado por la empresa privada y comprometido el apoyo por las autoridades públicas competentes Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre de forma....					
6	La introducción de un Cluster Turístico Institucional es la forma de coordinar acciones entre lo público y lo privado para el uso intensivo de las tecnologías de Información y comunicación en los procesos de producción, comercialización y potenciar el desarrollo y crecimiento del turismo del municipio, elementos que valoro de forma					
7	La introducción cluster turístico institucional que potencie el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones hace que se eleve la innovación y promueva mercados y negocios, de forma....					
8	El diagnóstico de los problemas sobre la competitividad del destino turístico realizado a los empresarios, gestores públicos y turistas como garantía para la eficiencia del cluster de turismo institucional para el desarrollo del turismo, hasta un nivel...					
9	Incluir a la Universidad en el Cluster de Turismo Institucional para la mejora de la competitividad del destino turístico de Sucre, brindará más confianza en el proceso de articulación, coordinación e integración de los prestadores de servicio, a mi juicio es un elemento.....					
10	La concepción del cluster haciendo uso intensivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación y la planificación estratégica de desarrollo local y las relaciones existentes entre integración y articulación de los actores privados directamente relacionados al turismo y actores públicos que desarrollan una estrategia colectiva propia con el apoyo de la academia, articulados en un sistema interdependiente, cuyas relaciones contribuyen a la competitividad del destino turístico de Sucre de forma.....					

d).-¿Desea consignar otro elemento que debe ser considerado en la valoración de la propuesta. En caso afirmativo tenga el gusto de referirlo a continuación:

----- ¡Gracias ¡

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

TABLA DE COEFICIENTES EXPERTOS

EXPERTO	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc)	COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (ka)	COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K)
1	0.80	0.90	0.85
2	0.70	0.80	0.75
3	0.90	0.80	0.85
4	0.90	0.90	0.90
5	0.90	0.80	0.85
6	1.00	0.70	0.85
7	0.80	0.80	0.80
8	1.00	0.80	0.90
9	0.90	0.80	0.85
10	0.80	0.70	0.75
11	0.90	0.70	0.80
12	0.90	0.80	0.85
13	0.70	0.80	0.75
14	0.90	0.80	0.85
15	0.70	0.70	0.70
16	0.70	0.80	0.75
17	0.80	0.80	0.80
18	0.70	0.70	0.70
19	0.80	0.70	0.75
20	0.70	0.80	0.75

TABLA DE FRECUENCIAS REGISTRADAS

Items	MA	BA	A	PA	I
1	4	5	10	1	-
2	6	12	2	-	-
3	6	10	4	-	-
4	3	10	6	1	-
5	7	4	8	1	-
6	3	9	6	2	-
7	7	12	-	1	-
8	10	3	7	-	-
9	4	6	7	3	-
10	10	6	4	-	-

TABLA DE FRECUENCIAS ACUMULADAS

Items	MA	BA	A	PA	I
1	4	9	19	20	20
2	6	18	20	20	20
3	6	16	20	20	20
4	3	13	19	20	20
5	7	11	19	20	20
6	3	12	18	20	20
7	7	19	19	20	20
8	10	13	20	20	20
9	4	10	17	20	20
10	10	16	20	20	20

TABLA DE FRECUENCIAS RELATIVAS

Items	MA	BA	A	PA	I
1	0,2000	0,4500	0,9500	1,0000	1,0000
2	0,3000	0,9000	1,1000	1,0000	1,0000
3	0,3000	0,8000	0,1000	1,0000	1,0000
4	0,1500	0,6500	0,9500	1,0000	1,0000
5	0,3500	0,5500	0,9500	1,0000	1,0000
6	0,1500	0,6000	0,9000	1,0000	1,0000
7	0,3500	0,9500	0,0500	1,0000	1,0000
8	0,5000	0,6500	0,1000	1,0000	1,0000
9	0,2000	0,5000	0,8500	1,0000	1,0000
10	0,5000	0,8000	0,1000	1,0000	1,0000

TABLA DISTRIBUCIÓN NORMAL

Z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

ANEXO N° 2

ENCUESTA A EMPRESARIOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL MUNICIPIO DE SUCRE

La siguiente encuesta ha sido desarrollada con el fin de analizar las variables; potencialidad asociativa, los enlaces estratégicos actuales y potenciales la innovación y el uso de las Tecnología en la Información y Comunicación (TIC) por la empresa turística sucrense, por tanto le rogamos responder con la mayor sinceridad posible.

¡Muchas Gracias!

RAMA DE ACTIVIDAD:

Establecimientos de hospedaje:.....

Restaurantes clase turística:.....

Centros de diversión:....

Agencias de Viajes:.....

Transporte terrestre:.....

Museos:.....

CLASIFICACIÓN:..... CATEGORÍA:.....

PREGUNTAS:

1) ¿Su empresa está inscrita legalmente con cuál de los tipos establecidos por el Código de Comercio?

- | | |
|--------------------------------------|-----|
| Unipersonal | () |
| Sociedad Anónima | () |
| Sociedad de Responsabilidad Limitada | () |
| Fundación | () |
| Otros | () |

2) ¿Su empresa prestadora de servicios turísticos cuantos son trabajadores de contrato indefinido?

- | | |
|--------------------------|-----|
| De 3 a 5 trabajadores | () |
| De 6 a 10 trabajadores | () |
| De 11 a más trabajadores | () |

3) ¿Cuál es el nivel de estudios finalizados de los trabajadores?

- | | |
|---------------|-----|
| Primaria | () |
| Secundaria | () |
| Universitaria | () |

4) ¿Su empresa dispone de sistemas informatizados a qué nivel? Alto ()

- | | |
|-------|-----|
| Medio | () |
| Bajo | () |

5) ¿En qué procesos hace uso su empresa de las Tecnología en la Información y Comunicación?

- Planificación de la producción ()
- Planificación con proveedores ()
- Planificación con los distribuidores ()

6) ¿Para promocionar sus productos y servicios que tipo de aplicaciones es de mayor uso?

- Página web ()
- Redes sociales ()
- Teléfono celular ()
- Otros ()

7) ¿Cuál es el nivel de equipamiento de Internet de su empresa?

- Alto ()
- Medio ()
- Bajo ()

8) ¿Realiza acuerdos de cooperación con empresas vinculadas a la actividad turística con qué nivel frecuencia?

- En muchas ocasiones ()
- Con frecuencia ()
- Rara vez ()
- Nunca ()

9) ¿Qué tipo de acuerdos de cooperación realiza con mayor frecuencia con los empresarios vinculados directamente en la actividad turística?

- Entre empresas de la misma actividad ()
- Entre empresas de distinta actividad ()
- Entre empresas no relacionadas con el turismo ()
- Otros acuerdos ()

10) ¿Cuál es el área o tema en los que con mayor frecuencia ha cooperado con los empresarios vinculados directamente en la actividad turística?

- Acuerdos en marketing ()
- Aspectos puntuales ()
- Acuerdo globales ()
- Innovación + Desarrollo ()

Gracias por su colaboración...

ANEXO N° 3

ENCUESTA A TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS QUE VISITARON EL MUNICIPIO DE SUCRE

La siguiente encuesta ha sido desarrollada con el fin de analizar para analizar sobre el uso y la necesidad de adaptar las tecnologías de comunicación en la promoción y difusión de la oferta del Destino y la mejora de la competitividad, le rogamos responder con la mayor sinceridad posible

¡Muchas Gracias!

Marque su nacionalidad:

Boliviano ()

Extranjero ()

1).- ¿Entre que rangos de edad se ubica usted?

20 a 30 años ()

31 a 40 años ()

41 a 50 años ()

51 a más años ()

2.- ¿Cuál es el motivo principal de su visita al Municipio de Sucre?

Vacaciones-recreación-ocio ()

Visita a familiares y amigos ()

Negocios y/o motivos profesionales ()

Estudio ()

Congresos o seminarios ()

Otros ()

3).- ¿Qué medios de comunicación ha utilizado para visitar Sucre?

Agencias de Viajes ()

Páginas web ()

Redes sociales ()

Amigos ()

Otros ()

4).- ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado por usted para informarse sobre los atractivos turísticos del Municipio de Sucre?

- Oficinas de información turística ()
- Agencias de Viajes ()
- Mapas ()
- Internet ()
- Folletos ()
- Guías turísticas ()
- Amigos, blogs ()
- Otros ()

5).- ¿Cuál es el medio utilizado por usted para comunicarse con las empresas de transporte hacia Sucre?

- A través de la página web de la empresa ()
- A través de buscadores en Internet ()
- Contacto directamente ()
- Agencias de Viajes ()
- Otros ()

6).- ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado por usted para reservar de hospedaje?

- A través de la página Web del Hotel ()
- A través de buscadores en Internet ()
- Contacto directamente con el hotel ()
- Agencias de Viajes ()
- Otros ()

7).- ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado por usted para elegir y demandar un restaurante?

- Internet ()
- Folletos ()
- Guías turísticas ()
- Amigos, blogs ()
- Oficinas información ()
- Otros ()

8).- ¿A sido de utilidad para usted la página web sucre.travel?

- Poco ()
- Mucho ()
- Nada ()

9).- ¿A ingresado a la página web.Guia.Travel,?

- Poco ()
- Mucho ()
- Nada ()

10).- Conocimiento de pág. web, blog de atractivos turísticos de Sucre

- SÍ ()
- NO ()

11).- ¿En cuál de las redes social usted tiene su perfil?

- Facebook ()
- Twitter ()
- Pinterest ()
- Youtube ()
- Flickr ()
- Instagram ()
- Otras redes sociales ()

12).- ¿Cuál es la valoración sobre la información recibida de atractivos y servicios turísticos?

- Muy adecuada ()
- Adecuada ()
- Poco adecuada ()
- Inadecuada ()

13).- ¿Quedó satisfecho con la hospitalidad y calidez de la gente de Sucre?

- Muy satisfecho ()
- Satisfecho ()
- Poco satisfecho ()
- Insatisfecho ()

14).- Sugerencia(s)

.....
.....
.....

ANEXO N° 4

GUÍA ENTREVISTA A EJECUTIVOS ASOCIACIONES DE EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

1. ¿Qué potencialidad tiene el sector turístico en Sucre?
2. ¿Tiene relevancia las acciones de publicidad y marketing que realizan los gestores públicos?
- 3.- ¿Las plataformas virtuales oficiales funcionan y se actualizan permanentemente?
- 4.- ¿Se cuenta con profesionales idóneos en la gestión pública para la generación de información turística?
- 5.- ¿La página web municipal ha tomado en cuenta todos los servicios turísticos que oferta el sector, es una página completa?
- 6.- ¿La información turística existente el destino turístico permite orientar a los operadores de turismo y a los turistas?
- 7.- ¿Se aprovecha las plataformas virtuales, los medios de comunicación internacional para promocionar la oferta turística de Sucre?
8. ¿Las instituciones públicas han brindado ayuda para agruparse con el fin de desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?
- 9.- ¿Está conforme con el apoyo que recibe de las autoridades públicas?
- 10.- ¿Cómo desarrollan la promoción las empresas de su sector?
- 11.- ¿Existe un posicionamiento del turismo local a través de promoción acorde con el avance tecnológico?
- 12.- ¿Existen planes para el uso de las tecnologías de información y comunicación para la promoción y difusión de los espacios turísticos y la oferta de servicios?
- 13.- ¿Existe un espacio de diálogo y concertación donde se definan posiciones de intervención integral en la ciudad?
- 14.- ¿Sería necesario crear una entidad mixta de encadenamiento productivo para promover el desarrollo turístico local.
- 15.- ¿La instancia llamada a promover y motivar es el Gobierno Autónomo de Sucre?

ANEXO N° 5

GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DE TURISMO DEL GOBIERNO MUNICIPAL

- 1.- ¿Qué potencialidad tiene el sector turístico en Sucre?
2. ¿Tiene relevancia las acciones de publicidad y marketing que realiza?
- 3.- ¿Las plataformas virtuales oficiales funcionan y se actualizan permanentemente?
- 4.- ¿Se cuenta con profesionales idóneos para la generación de información turística?
- 5.- ¿La página web municipal ha tomado en cuenta todos los servicios turísticos que oferta el sector, es una página completa?
- 6.- ¿La información turística existente el destino turístico permite orientar a los operadores de turismo y a los turistas?
- 7.- ¿Se aprovecha las plataformas virtuales, los medios de comunicación internacional para promocionar la oferta turística de Sucre?
8. ¿Coordina con los empresarios con el fin de desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?
- 9.- ¿En cuanto a la competitividad del destino considera una prioridad.
- 10.- ¿Toma en cuenta la utilización de las TIC como elemento estratégico para el destino turístico de Sucre?
- 11.-¿Se cuenta con programas para fomentar las políticas de cooperación entre las empresas y con las instituciones?
- 12.- Considera importante la cooperación público-privada orientando principalmente a la recuperación de la competitividad?
- 13.-¿El concepto Cluster está estrechamente relacionado con el desarrollo de la competitividad?
- 14.- ¿El cluster de es una vía para favorecer un incremento de su competitividad, haciendo uso de soluciones basadas en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- 15.-¿Es importante desarrollar una estructura administrativa que promueva la interoperabilidad entre las empresas de Turísticas?

16.-¿Un cluster de gestión mixta permitirá potenciar la creación de nuevos procesos de negocio que aporten valor añadido a partir de la composición de servicios web, usando tecnologías?

ANEXO N° 6

CULTURA JALQ'A ASENTADA EN EL DISTRITO 8 DEL MUNICIPIO DE SUCRE

- Las raíces de los actuales Jalq'a se encuentran en la cultura Yampara.
- Antes de la colonización española (hacia 1545) los territorios de los Jalq'a estuvieron poblados por Ayllus (formas ancestrales de organización indígena).
- Las relaciones con la Corona española siglo XVI. La administración colonial "Repartimientos", "Encomiendas" y más particularmente, con las "Reducciones" (residencia obligatoria para la población, originaria en pueblos coloniales).
- La época Republicana hasta la Reforma Agraria de 1953.
- En la actualidad los ayllus originarios constituidos como una unidad cultural.

FOTOGRAFÍA LOS JALO'A





**FOTOGRAFÍA
DISEÑOS DE TEXTILES JALQ'A**

Hoy en día, las figuras representadas son llamadas genéricamente khurus, estos son seres indómitos, salvajes dadas sus representaciones podemos concebir.

**FOTOGRAFÍA
DANZA DE LA LIBERÍA**



ANEXO N° 7

CATEGORIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE MUNICIPIO DE SUCRE

Establecimientos de Hospedaje - Clasificación Hostal

N°	CATEGORÍA	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	5*	PARADOR STA. MARIA LA REAL	Bolívar N°625
2	4*	COLONIAL	Plaza 25 de Mayo N°3
3	4*	CRUZ DEL SUR S.R.L.	Bolívar N°549
4	4*	GOBERNADOR	Gregorio Mendizabal N°27
5	4*	LIBERTAD	Aniceto Arce N°99
6	4*	LUZMARTH	Av. Hernando Siles N°670
7	4*	PAOLA	Colón N°138
8	4*	PATRIMONIO	Grau N°154
9	4*	SANTA CRUZ	Lima Pampa N°90
10	4*	SANTA TERESA DE JESUS	San Alberto N°431
11	4*	DE SU MERCED	Azurduy N°16
12	4*	LA CITE	Nicolás Ortiz N°46
13	3*	AUSTRIA	Av. Ostría Gutiérrez N°506
14	3*	BICENTENARIO	Junín N°161
15	3*	CRETASSIC	Av. Hernando Siles N°901
16	3*	ESPAÑA	España N°138
17	3*	LAS TORRES CIUDAD BLANCA	San Alberto N°19
18	3*	SUCRE	Bustillos N°113
19	3*	VALERIA	Av. Ostría Gutiérrez N°137
20	2*	AMIGO	Colón N°125
21	2*	CHARCAS	Ravelo N°62
22	2*	COPACABANA	Av. Hernando Siles N°734
23	2*	CRUZ DE POPAYAN	Loa N°881

24	2*	MARIED	Esteban Arce N°61
25	2*	RECOLETA SUR	Ravelo N°205
26	2*	SAN FRANCISCO	Aniceto Arce N°191
27	2*	TORINO	Ravelo N°3
28	2*	VERA CRUZ	Ravelo N°158
29	2*	PAULISTA	Av. Jaime Mendoza N°1844
30	1*	CORONA REAL	Av. Ostría Gutiérrez N°510
31	1*	EL INCA	Loa N°509
32	1*	LA ESCONDIDA	Junín N°445
33	1*	PACHAMAMA	Aniceto Arce N°450
34	1*	TAKUBAMBA CASARTE	J. M. Serrano N° 254
35	1*	CASA SOLARIEGA	Grau N° 251
36	1*	HOSTAL CASARTE TAKUBAMBA	J.M. Serrano N° 256

Establecimientos de Hospedaje - Clasificación Residencial

N°	CATEGORÍA	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	3*	SOL DE SEPTIEMBRE	Calvo N°576
2	3*	GLORIA SUR	Av. Ostría Gutiérrez N°438
3	2*	CIUDAD BLANCA	Av. Hernando Siles N°617
4	1*	BOLIVIA	San Alberto N°42
5	1*	HOCHMAN	Emilio Hochman N°148
6	1*	LOS ANGELES	Av. Jaime Mendoza N°1802
7	1*	LOS ARCOS	Manuel Vilar N°683
8	1*	SAMAY WASY	Loa N°449
9	1*	23 DE SEPTIEMBRE	Calvo N° 33
10	1*	POMPEYA	Loa N° 534

Establecimientos de Hospedaje - Clasificación Hotel

N°	CATEGORÍA	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	4*	CAPITAL PLAZA	Plaza 25 de Mayo N° 29
2	4*	GLORIETA	Bolívar N°128
3	4*	PREMIER	San Alberto N°43
4	4*	VILLA ANTIGUA	Calvo N°237
5	4*	INDEPENDENCIA	Calvo N°31
6	4*	SAN MARINO ROYAL	Arenales N°13
7	4*	MONASTERIO	Calvo N°140
8	4*	REAL AUDIENCIA	Potosí N°142
9	4*	SAMARY	Dalence N°349
10	4*	LA POSADA	Audiencia N°92
11	3*	CASA KOLPING S.R.L.	Pasaje Iturricha N° 265
12	3*	COLONIA REAL	Aniceto Arce N°280
13	3*	GRAN HOTEL	Aniceto Arce N°61
14	3*	SUMAQ POTOSI	Av. M. Quiroga Santa Cruz N°600
15	1*	WASI WASI	Urcullo N° 233
16	1*	LA ESCANDIA	Junín N° 455
17	1*	ISABELLA	Camargo N° 326

Establecimientos de Hospedaje - Clasificación Alojamiento

N°	CATEGORÍA	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	A	AVENIDA	Av. Hernando Siles N°942
2	A	CENTRAL	Av. Ostría Gutiérrez N°450
3	A	DORADO	Loa N°419
4	A	A ILLIMANI	German Mendoza N°2503
5	A	LA PAZ	J.P. Bustillos N°333
6	A	LA PLATA	Ravelo N°32
7	A	POTOSI	Ravelo N°262
8	A	SEÑOR DE MAICA	J.P. Bustillos N°310
9	A	4 DE JUNIO	Av. Ostría Gutiérrez N°112

10	A	URUS	Regimiento Charcas N°82
11	B	CONSTITUCIONAL	Argentina N°31
12	B	SAN CAYETANO	Emilio Hochman N°72
13	B	TURISTA	Ravelo N°118
14	B	URUS	Regimiento Charcas N°85
15	B	LA SELENITA	Jose' Mostajo N° 145
16	B	CONDOR	Eduardo Avaroa N° 243

Establecimientos de Hospedaje - Clasificación Casa de Huésped

N°	CATEGORÍA	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	Única	I.C.B.A. WASI	Avaroa N°326
2	Única	LA DOLCE VITA	Urcullo N°342
3	Única	SAN MARCOS	Aniceto Arce N°233
4	Única	VILLA DE LA PLATA	Aniceto Arce N°363
5	Única	CASA VERDE	Potosí N°374
6	Única	CADENA	Camargo N°326''B''
7	Única	WASI MASI	Urcullo N°233
8	Única	B/B SANTA CECILIA	Potosí N°386
9	Única	COLÓN 220	Colón N°220
10	Única	HOSTELLING INTERNATIONAL	Guillermo Loayza N°119
11	Única	TRAVELER'S	Kilómetro 7 N°242
12	Única	GRINGO'S RINCÓN	Loa N°743

Fuente: viceministerio de turismo. Directorio de prestadores de servicios turísticos 2015.

ANEXO N° 8

GLOSARIO DE TÉRMINOS TURÍSTICOS Y DE MÁRKETING DIGITAL (TIC'S)

FAM Trip - Término en inglés para referirse a un viaje de familiarización. Es una tarifa de viaje reducida o gratuita ofrecida a profesionales de viaje para que conozcan un destino, atracción u hotel, con el fin de que después lo vendan a sus clientes.

Works shop: es un evento organizado con un interés turístico, herramienta que se utiliza para impulsar el turismo.

GDS - Siglas en inglés cuyo significado es: Global Distribution System; en español: "Sistema Global de distribución". Son sistemas tecnológicos utilizados principalmente por las agencias de viajes para reservar vuelos, habitaciones de hotel, renta de autos, entre otros servicios de la industria turística. En otras palabras, sirven como "compilador" de servicios turísticos entre las empresas que los ofrecen y las agencias de viajes. Los GDS mas reconocidos son: Sabre, Travelport y Amadeus.

Hospitalidad - Término general usado en la industria del turismo que describe la "hospitalidad en la industria" y que normalmente se refiere a la manera en que se trata al huésped desde la bienvenida en recepción, el trato del personal, el servicio de alimentos y bebidas, etc.

Calidad: partiendo de la prioridad de las actuales exigencias del mercado turístico, de satisfacer las demandas, en función de elementales estándares, respondiendo a costumbres, usos y culturas.

Cluster turístico: (ver Área) ámbito urbano, unidad menor de una Comarca, donde se concentran hoteles y servicios, que con personalidad industrial de un Destino Turístico.

Circuitos Productivos: El desplazamiento de personas hacia un destino turístico puede tener como objeto conocer distintas producciones regionales y / o degustar la gastronomía típica de un lugar visitado.

Comunicación turística: Transmisión de mensajes informativos, comerciales, publicitarios y propagandísticos, que emite un emisor (empresa, institución u organización turística) a un receptor (cliente, turista, usuario), a través de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, cine, vallas publicitarias, etc.) ya través de la publicidad directa, información directa y relaciones públicas (folletos y catálogos, correo, buzono, entrevistas, conferencias telefónicas, autopistas de la información, etc.). La comunicación turística es la base en la que se apoya el marketing para dar a conocer y promocionar los productos y servicios turísticos.

Comunicación integrada: es la instancia que engloba todos los mecanismos de promoción, RR.PP. y los digitales de vinculación.

Conciencia turística: conjunto de actitudes positivas de los prestadores de servicio, comportamiento de los habitantes de un lugar turístico, que humanizan la recepción a través de la hospitalidad y comprensión.

Conservación: Es un término usado tanto en referencia al patrimonio natural como al cultural.

Competitividad: asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de productos turísticos competitivos desde los órdenes locales, a los internacionales.

Demanda turística: es el conjunto de servicios solicitado efectivamente por el consumidor. Esta constituida por el conjunto de consumidores o posibles consumidores- de bienes y servicios turísticos

Destino: NÚCLEO RECEPTOR DE LOS FLUJOS O DE LAS CORRIENTES TURÍSTICAS, dotado de oferta, recursos y servicios que le confieren productos para la demanda turística., es un lugar objetivo del viaje del turista. Lugar que dispone de infraestructura y de equipamiento turístico y que es frecuentado por turistas o visitantes, ya sea por cuenta propia o de manera organizada.

Difusión sostenida: se denomina la acción de comunicar en forma organizada y permanente, noticias e información que llegando al consumidor final, despierten el adecuado interés y deseo por conocer determinados atractivos y productos. Se integra en el contexto de las estrategias de comunicación integrada del Estado.

Equipamiento turístico: conjunto de instalaciones, instrumentos, sistema necesario para la elaboración del producto turístico. El equipamiento turístico se concibe en función del lugar, temporada, clima, tipo, características y necesidades de la clientela, tales como estancia y gastos. Es importante para la configuración del producto turístico del área de estudio. Está compuesto por el alojamiento, la restauración y las actividades complementarias.

Facilitación Turística: reconociendo la condición interdisciplinaria del Turismo, posibilitar la coordinación e integración normativa eliminando las barreras jurídicas y administrativas a través de la cooperación de los distintos organismos relacionados

directa o indirectamente con la actividad turística, persiguiendo el desarrollo armónico de las políticas turísticas.

Imagen de Marca: Representación mental de un conjunto de ideas, creencias e impresiones, reales o psíquicas, que el consumidor considera que tiene una marca determinada para satisfacer sus deseos y necesidades.

Industria turística - Conjunto de empresas, establecimientos y otras organizaciones cuya actividad principal es ofrecer bienes y servicios a los turistas. (OMT)

Itinerario - Descripción detallada de las actividades que se llevarán a cabo durante un viaje, incluye los horarios. Es común que tanto el viajero como el prestador de servicios turísticos tengan una copia.

Over booking: sobre venta de plazas o localidades.

Account manager: encargados de la administración de medios digitales de comercialización

Edge Rank – Algoritmo en Facebook que determina la relevancia de los posts y cuales aparecen, o no, en el

Feed de noticias de usuario. Es basado en tres factores: Afinidad (si hay interacciones previas con la fanpage), formato del post (link, video, imagen) y el tiempo que el post fue hecho (cuanto más antiguo, menores las chances de que aparezca).

Post: se utiliza como sinónimo de artículo o nota en las publicaciones digitales como los blogs o los foros online.

Feed de noticias: Se trata de contenidos en internet que puede exportarse a otros sitios como Google, Reader, twitter o Facebook para ser leído cuando el usuario quiera. Es una especie de web “bajo demanda”

Fan page: no es más que una página web diseñada por personas que desean desarrollar o emprender un negocio por medio de la red

Generación de Leads: Convertir los visitantes del sitio web de la empresa en Leads.

Inbound Marketing: El nuevo Marketing está enfocado en atraer a los clientes potenciales, conquistar su confianza y direccionarlos para el momento de la venta. La idea es que el cliente venga hasta la empresa, en vez de la empresa ir al cliente. Para eso, se usa la creación de contenidos relevantes (Marketing de Contenido) y estrategias en medios digitales para atender al público-objetivo y construir una relación con ellos.

Inside Sales: Diferente a las ventas tradicionales, es cuando el vendedor hace la venta dentro del escritorio vía teléfono, Skype y otros medios de comunicación. No hay un encuentro físico en la negociación.

Lead: Persona que dejó sus datos en un formulario de conversión y demostró interés en tu empresa, productos o tema de mercado, puede ser considerado un cliente potencial. Por medio de una relación se puede ir avanzando por el Embudo de Ventas hasta que se convierta en cliente.

Tweet: es un mensaje de no más de 140 caracteres que se escribe en dicha red social y después se propaga por el mundo.

Web: La web es una forma abreviada de "World Wide Web", algo así como la "Red Mundial de Telarañas" si se traduce literalmente en español, y es la red encargada de mostrarnos la parte visual de internet.

Utiliza un lenguaje de programación llamado HTML y para acceder a ella hace falta un navegador como Internet Explorer, Mozilla Firefox, etcétera. Fue creada en 1989 por el británico Tim Berners-Lee y es probablemente el área más popular de internet.

HTML: Hyper Text Markup Language" o "Lenguaje de Marcación de Hipertexto" es el idioma de la web, su vocabulario y sus palabras. Saberlo escribir equivale a decirle al navegador cómo queremos que se vea una página, que letra debe desplegar.

URL: Uniform Resource Locator" o "Localizador Uniforme de Recursos", en español, es la dirección que se escribe para acceder a una página en internet. Por ejemplo, <http://www.bbcmundo.com>.