

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN D EMPRESAS



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLIVAR**

PLAN DE NEGOCIOS

OPERADORA DE TURISMO EN ÁREAS PROTEGIDAS Y NATURALES:
SALAR DE UYUNI Y RESERVA EDUARDO AVAROA

Autor: Mario Marcelo Ramos Rojas

Tutor: Lic. Hugo Dorado

La Paz, Marzo de 2014

Tabla de contenido

1. Aspectos Metodológicos	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	8
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	8
1.5. METODOLOGÍA.....	9
1.5.1. <i>Fuentes primarias</i>	9
1.5.2. <i>Fuentes secundarias</i>	9
2. Análisis estratégico.....	10
2.1.1. <i>Aspecto normativo</i>	10
2.1.1.1. <i>Constitución política del estado</i>	10
2.1.1.2. <i>Ley Marco de autonomías “Andrés Bóñez”</i>	10
2.1.1.3. <i>Ley nacional de turismo</i>	11
2.1.1.4. <i>Reglamento general de áreas protegidas</i>	11
2.1.2. <i>Aspecto económico</i>	12
2.1.3. <i>Aspecto social y cultural</i>	13
2.1.4. <i>Aspecto natural</i>	13
2.1.5. <i>Competencia actual</i>	14
2.1.6. <i>Barreras de entrada al mercado de operadoras de turismo</i>	17
2.1.7. <i>Destinos turísticos sustitutos</i>	17
2.1.8. <i>Proveedores</i>	18
2.1.9. <i>Clientes o consumidores</i>	18
2.1.9.1. <i>Turismo receptivo</i>	18

2.1.9.2.	<i>Turismo interno</i>	21
2.2.	MATRIZ FODA	22
2.2.1.	<i>Fortalezas y oportunidades</i>	24
2.2.2.	<i>Fortalezas y debilidades</i>	25
2.2.3.	<i>Fortalezas y amenazas</i>	25
2.3.	PLAN ESTRATÉGICO	26
2.3.1.	<i>Nombre de la empresa</i>	26
2.3.2.	<i>Logotipo y eslogan corporativo</i>	26
2.3.3.	<i>Visión</i>	26
2.3.4.	<i>Misión</i>	26
2.3.5.	<i>Estrategias y ventaja competitiva</i>	27
2.4.	PLAN DE MARKETING	28
2.4.1.	<i>Salar de Uyuni y Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa</i>	28
2.4.1.1.	<i>Flujo y estacionalidad de turismo receptivo</i>	28
2.4.1.2.	<i>Procedencia y rango de edad</i>	29
2.4.1.3.	<i>Modalidad y condición de viaje</i>	31
2.4.1.4.	<i>Motivación del visitante y principales lugares visitados</i>	32
2.4.1.5.	<i>Lugares más visitados</i>	32
2.4.1.6.	<i>Género, ocupación, estado civil y gasto</i>	33
2.4.1.7.	<i>Fuentes de información utilizadas antes y durante el viaje</i>	34
2.4.1.8.	<i>Actividades que les gustaría hacer en la región y disconformidad con el servicio</i> ...	34
2.4.1.9.	<i>Segmento de mercado</i>	36
2.4.2.	<i>Proyección de mercado</i>	37
2.4.3.	<i>Análisis de competencia</i>	37
2.4.4.	<i>Estrategia de posicionamiento de mercado</i>	41
2.4.4.1.	<i>Estrategia de producto</i>	41

2.4.5.	<i>Estrategia de precios</i>	43
2.5.	PLAN DE OPERACIÓN	44
2.5.1.	<i>Paquete de 1 día</i>	44
2.5.1.1.	<i>Temática</i>	44
2.5.1.2.	<i>Beneficio deseado</i>	47
2.5.2.	<i>Paquete de 2 días y 1 noche</i>	47
2.5.2.1.	<i>Temática</i>	47
2.5.2.2.	<i>Beneficio deseado</i>	51
2.5.3.	<i>Paquete de 3 días y 2 noches</i>	51
2.5.3.1.	<i>Temática</i>	51
2.5.3.2.	<i>Beneficio deseado</i>	54
2.5.4.	<i>Especificaciones del servicio</i>	55
2.6.	PLAN ORGANIZACIONAL	55
2.6.1.	<i>Estructura de la empresa</i>	55
2.6.2.	<i>Descripción de puestos</i>	55
2.6.2.1.	<i>Gerente General</i>	55
2.6.2.2.	<i>Agente de investigación y desarrollo</i>	56
2.6.2.3.	<i>Agente de operaciones</i>	57
2.6.2.4.	<i>Agente comercial o de ventas</i>	57
2.6.2.5.	<i>Tercerización de servicios</i>	58
2.7.	PLAN DE INVERSIÓN	59
2.7.1.	<i>Inversión Fija</i>	59
2.7.1.1.	<i>Mobiliario</i>	59
2.7.1.2.	<i>Equipos informáticos</i>	59
2.7.2.	<i>Inversión Diferida</i>	60
2.7.2.1.	<i>Inversión intangible</i>	60

2.7.3.	<i>Capital de Trabajo</i>	60
2.7.3.1.	<i>Gastos de administración</i>	60
2.7.3.2.	<i>Gastos de operación</i>	61
2.7.3.3.	<i>Ingresos por operación</i>	62
2.7.3.4.	<i>Gastos de alquiler y servicios básicos</i>	62
2.7.3.5.	<i>Gastos de comercialización</i>	63
2.7.3.6.	<i>Capital de trabajo</i>	63
2.7.3.7.	<i>Cuadro de ingresos y gastos anual</i>	64
2.7.3.8.	<i>Financiamiento</i>	64
2.8.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	65
2.8.1.	<i>Flujo de caja</i>	65
2.9.	PUNTO DE EQUILIBRIO	66
2.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	67
2.11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
2.12.	GLOSARIO.....	69

Lista de Cuadros

CUADRO N° 1 Emprendimientos turísticos comunitarios en áreas protegidas.....	4
CUADRO N° 2 Empresas de viajes y turismo de bolivia 2010	15
CUADRO N° 3 Llegada de viajeros internacionales a bolivia 2010	19
CUADRO N° 4 FODA desde la perspectiva de operadoras de turismo.....	23
CUADRO N° 5 Flujo y estacionalidad de turistas nacionales y extranjeros rea	29
CUADRO N° 6 Visita de atractivos turísticos por extranjeros.....	33
CUADRO N° 7 Fuentes de información utilizados por extranjeros	34
CUADRO N° 8 Proyección de mercado para europeos y sudamericanos.....	37
CUADRO N° 9 Operadores de turismo en el salar de uyuni y rea.....	38
CUADRO N° 10 Compendio de la oferta de operadores en el salar de uyuni y REA	39
CUADRO N° 11 Factores de disconformidad en el programa turístico en uyuni.....	40
CUADRO N° 12 Análisis del atractivo del negocio.....	42
CUADRO N° 13 Matriz ANSOFF	43
CUADRO N° 14 Características del paquete turístico de 2 días y 1 noche	44
CUADRO N° 15 Itinerario paquete de 1 día	45
CUADRO N° 16 Costo paquete de 1 día.....	45
CUADRO N° 17 Características del paquete turístico de 2 días y 1 noche	48
CUADRO N° 18 Itinerario paquete 2 días y 1 noche.....	48
CUADRO N° 19 Costo paquete 2 días y 1 noche	49
CUADRO N° 20 Características del paquete turístico de 3 días y 2 noches	51
CUADRO N° 21 Itinerario paquete 3 días y 2 noches	52
CUADRO N° 22 Costo del programa 3 días y 2 noches	54

Lista de gráficos

GRÁFICO N° 1 Procedencia de visitantes extranjeros al salar de uyuni y REA.....	30
GRÁFICO N° 2 Rango de edad de extranjeros en uyuni y REA 2010	31
GRÁFICO N° 3 Principal motivo de viaje extranjeros 2010	32
GRÁFICO N° 4 Actividades que les gustaría hacer en la región	35
GRÁFICO N° 5 Estructura organizacional.....	55

Lista de Mapas

MAPA N° 1 Principales destinos turísticos de bolivia	5
MAPA N° 2 Áreas naturales y protegidas de bolivia	6
MAPA N° 3 Formas de turismo según su origen	7
MAPA N° 4 Paquete turístico de 1 día	46
MAPA N° 5 Paquete turístico de 2 días y 1 noche	50
MAPA N° 6 Paquete turístico de 3 días y 2 noches	53

1. Aspectos Metodológicos

1.1. Planteamiento del problema

Bolivia cuenta con un impresionante patrimonio cultural expresado en 17 eco regiones y 163 ecosistemas predominantemente boscosos; cuantiosa riqueza animal, vegetal, y paisajística, en especial en 123 áreas protegidas. Asimismo, dispone de un diverso patrimonio cultural, histórico y monumental manifestado en los vestigios históricos que dejaron las culturas precedentes y en los 36 pueblos originarios que conservan la autenticidad de sus tradiciones, cultura e idiomas originales a lo largo y ancho del territorio boliviano¹.

Este patrimonio se configura en 14 destinos turísticos: Cordillera Real, Lago Titicaca, Madidi - Rurrenabaque, Oruro, Potosí Colonial, Salar de Uyuni, Samaipata y Valles, Sucre Colonial, Triangulo Amazónico, Trinidad – Moxos, Valles y Vinos, Yungas, Ciudades Capitales, y otros destinos como las Misiones Jesuíticas, Pantanal, Trópico Cochabambino, y el Chaco² (Ver mapa N° 1 Principales Destinos Turísticos). Asimismo están las 21 áreas, parques y reservas naturales identificadas por el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP) (Ver mapa N° 2 Áreas protegidas y naturales).

El ejercicio del turismo en los destinos mencionados, según el plan nacional de turismo 2012-2016, aporta 5.364 millones de bolivianos, lo que representa un 3,08% al producto interno bruto. Comparativamente a las exportaciones tradicionales, ocupa un quinto lugar después del gas natural, y minerales (zinc y plata); y segundo después de la soya, en exportaciones no tradicionales, según registros del 2009. Adicionalmente genera alrededor de 266.054 empleos directos e indirectos³.

La demanda está caracterizada por turistas extranjeros (turismo receptivo)⁴ y nacionales (turismo interno y emisor). El receptivo genera 378 millones de dólares, mientras que el

¹ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2012-2016*. 24, 25 p.

² VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Destinos, muestros y áreas protegidas 2011*. 1 ed. Bolivia: 2011. 6 p.

³ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2012-2016*. 22, 24 p.

⁴ Ver glosario: turismo receptivo, interno y emisivo.

interno 405 millones de dólares. El turismo interno en términos de cantidad es 2,5 veces mayor al turismo receptivo acorde a los datos del 2010⁵. El turismo emisivo no genera beneficios directos al país debido a que los desembolsos, por concepto de gastos de estadía y otros, son realizados en otros países, lo que comprende también programas o paquetes operados en el exterior como un conjunto de servicios. (Ver mapa N° 3 Formas de turismo según su origen).

En el caso del turismo receptivo, el país recibió a 731.590 visitantes extranjeros en el 2010⁶ según los datos del Plan Nacional de Turismo 2012-2016, cuantía por debajo de la proyección preliminar que estimaba la venida de 807.137 turistas extranjeros. (Ver cuadro N° 2 Llegada de viajeros internacionales a Bolivia 2010). Asimismo, para el 2010 se estima que el aumento porcentual respecto al año 2009 fue de 11,6%⁷. Desafortunadamente, no están disponibles datos actuales en las organizaciones públicas de turismo sobre años más recientes.

En cuestión del turismo interno se estima que 2.487.992 viajeros nacionales se desplazaron dentro del territorio en el 2010⁸. Respecto al turismo emisivo se valora que 708.230 nacionales se dirigieron al exterior en la misma gestión⁹. Los viajeros, para la planificación y organización de sus desplazamientos, conviene hacer uso de diversos servicios (transporte, alimentación, hospedaje, etc.), entre ellos las empresas de viajes y turismo. Entre estas existen 3 categorías generales: operadoras de turismo, mayoristas y detallistas. Las primeras crean y comercializan los productos o paquetes turísticos en forma directa o a través de terceros, los segundos distribuyen estos paquetes a operadoras y detallistas, y los terceros venden los productos o servicios turísticos elaborados por terceros directamente al público consumidor o turista en el destino turístico donde se encuentran los turistas, a cambio de comisiones.

⁵VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2012-2016*. 22 p.

⁶*Ibid.* 16 p.

⁷ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Compendio estadístico: flujo de visitantes 2008-2010*. 11 p.

⁸VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Destinos, museos y áreas protegidas 2011*. 1 ed. Bolivia: 2011. 11 p.

⁹ INSITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Estadísticas de turismo 2010*. 611 p.

En relación a la competencia, en el país funcionan 1596 agencias de viaje y operadoras de turismo, la mayoría localizada en las ciudades del eje troncal y Potosí¹⁰. Solo en la sede de gobierno existen 166 operadoras de turismo¹¹ cuyas ofertas están enmarcadas en: el turismo convencional, cultural, de aventura y ecoturismo, siendo las tres últimas de tendencia creciente. Asimismo mencionar que también hay emprendimientos turísticos de base comunitaria que alcanzan a 100, pero que solo son 32 de operación regular, especialmente los que se encuentran en áreas protegidas; el resto trabaja de forma irregular por la dedicación a actividades agropecuarias propias de su región (Ver cuadro N° 1: Emprendimientos de turismo comunitario).

La pluralidad de la oferta de los operadores es en su estructura similar, debido a la facilidad de plagio en el diseño del programa o paquete turístico, por otro lado, la comercialización se apoya en acuerdos comerciales con otras operadoras y agencias detallistas. El propósito del proyecto pretende establecer una operadora de turismo aprovechando las virtudes naturales y culturales del país, la generación de ingresos económicos por la operación de la actividad y la creciente demanda de movimientos turísticos de viajeros nacionales y extranjeros.

De acuerdo al análisis estratégico, para sobresalir en un atiborrado y duro mercado es menester: la especialización o diferenciación en el diseño y operación de los paquetes turísticos en las modalidades de ecoturismo, turismo cultural y turismo de aventura; la comercialización de programas de emprendimientos turísticos privados y de base comunitaria; la constitución de acuerdos comerciales: con operadoras de turismo, empresas de viajes mayoristas, y detallistas, especialmente con las que están emplazadas en las ciudades del eje troncal y Potosí; la comercialización de servicios turísticos independientes elaborados por terceros, a cambio de comisiones, tomando en cuenta la cuantía del turismo independiente. Todos bajo sistemas cuya finalidad son la calidad, eficiencia y efectividad de los servicios ofrecidos y los lineamientos del desarrollo sostenible; factores que diferenciarán a la operadora ante la facilidad de plagio en los programas turísticos.

¹⁰ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2010*. 13 p.

¹¹ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Directorio de prestadores de servicios turísticos 2012-2013*. 44-51 p.

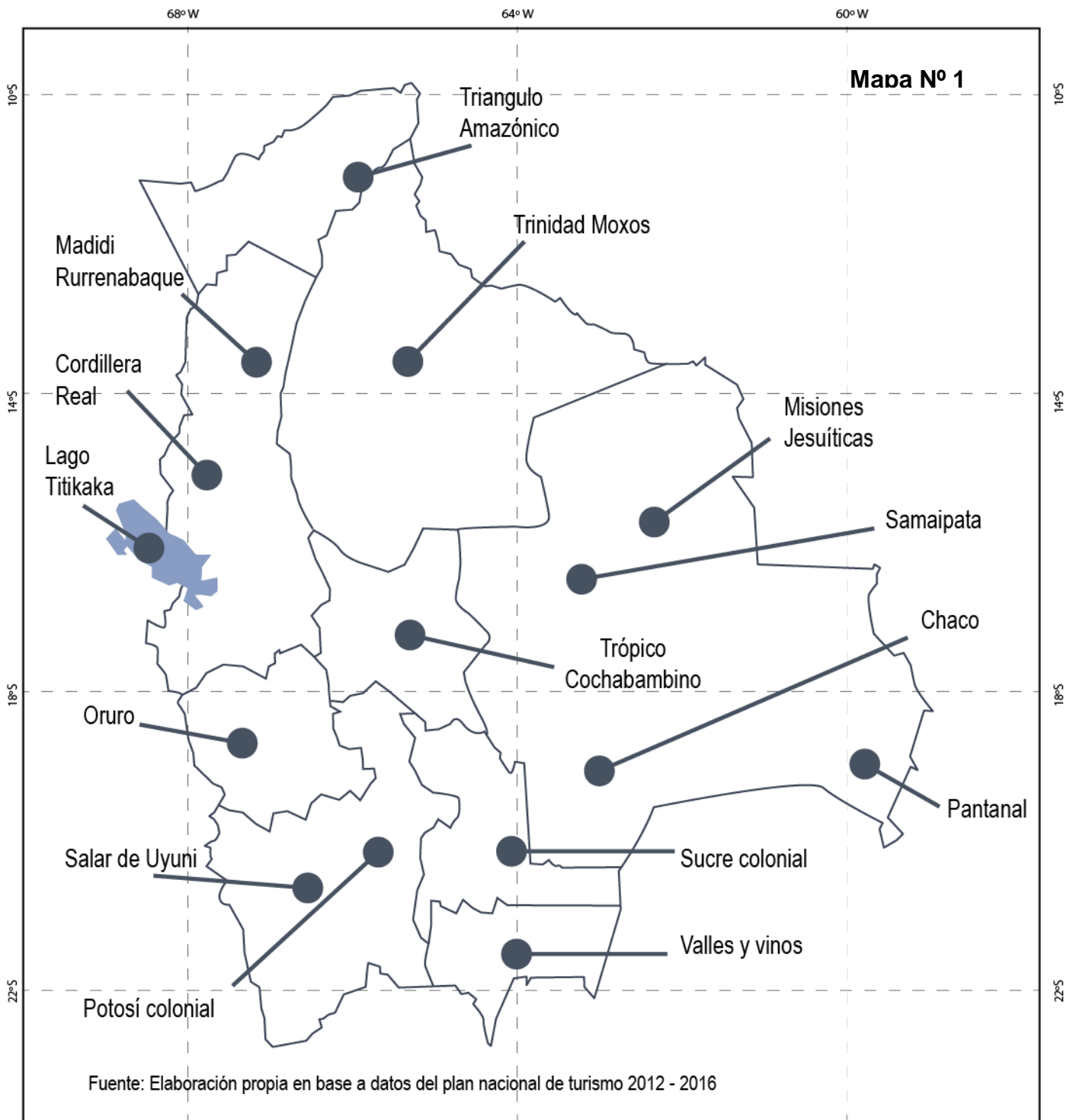
Cuadro Nº 1

EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO COMUNITARIO EN BOLIVIA

Nº	ÁREA PROTEGIDA	EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO
1	Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Madidi	<ul style="list-style-type: none"> • Chalalan • San Miguel del Bala • Villa Alcira • Tacaso
2	Reserva de la Biósfera y Territorio Indígena Pilón Lajas	<ul style="list-style-type: none"> • Mapajo • TES
3	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Cotapata	<ul style="list-style-type: none"> • Urpuma
4	Parque Nacional Carrasco	<ul style="list-style-type: none"> • Lambedero San Lorenzo • Kawsay Huasy
5	Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Ámboro	<ul style="list-style-type: none"> • Villa Ámboro • Isama • Cajones de Ichilo • Laguna Verde • Cataratas del Jardín • Mirador Rodeo • Volcanes • Candelaria • Bella Vista-Codo de los Andes
6	Parque Nacional Sajama	<ul style="list-style-type: none"> • Tomarapi • Río Lauca • Manasaya
7	Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa	<ul style="list-style-type: none"> • Balneario de Polques • Cabaña de alta montaña Laguna Verde
8	Reserva Biológica Cordillera de Sama	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas andinas de Pujara • Rutas andinas de Sama, Calderillas • Albergue San Pedro Sola • Comedor Pinos sud
9	Reserva Nacional de Flora y Fauna Tariquía	<ul style="list-style-type: none"> • Albergue Salinas
10	Parque Nacional Noel Kempf Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoturismo comunitario Florida
11	Área Natural de Manejo Integrado Nacional Apolobamba	<ul style="list-style-type: none"> • Pacha Trek • Lagunillas • Aguas Blancas

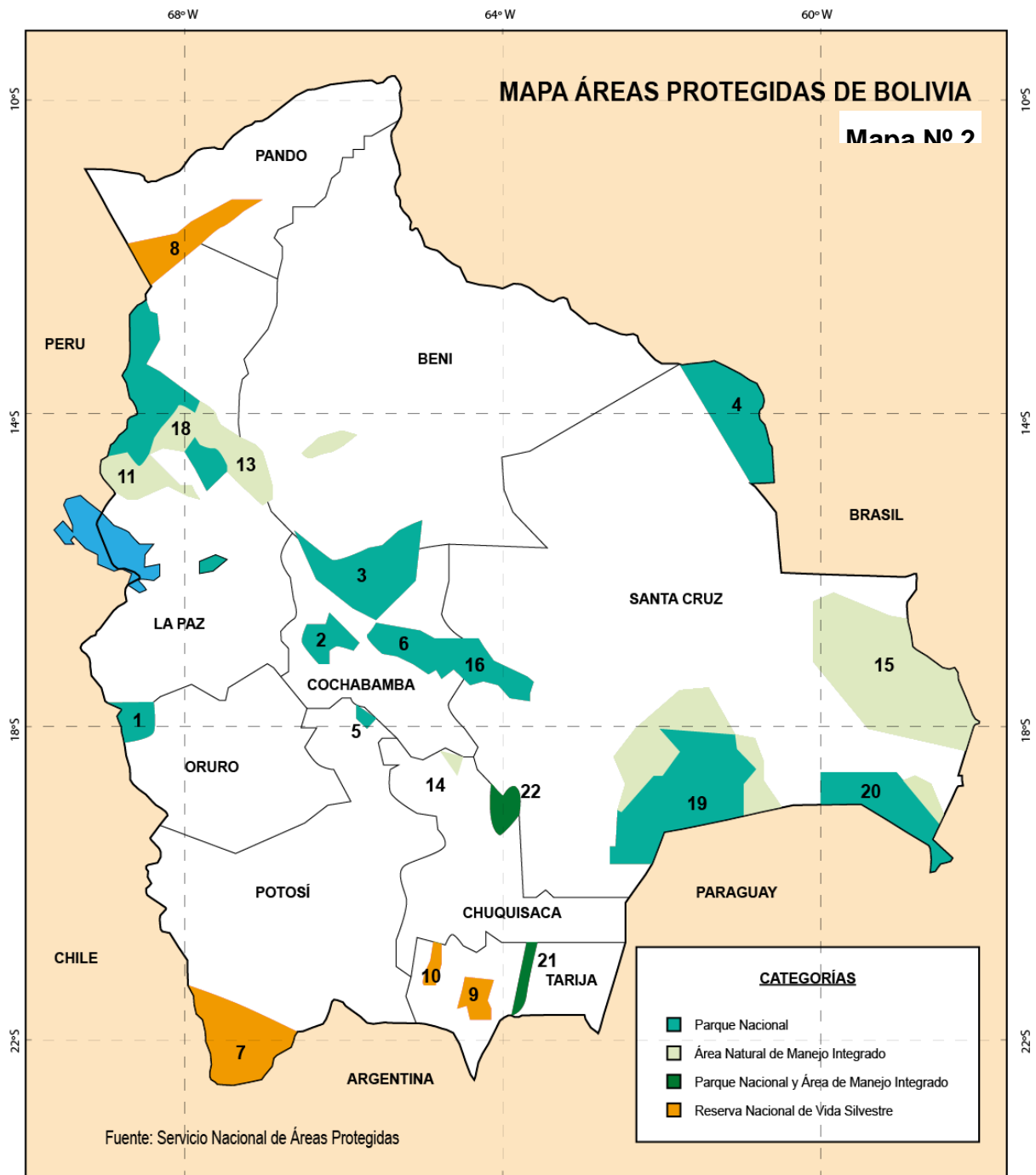
Fuente: Viceministerio de turismo. Plan nacional de turismo pág. 26 (SERNAP).

PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS DE BOLIVIA



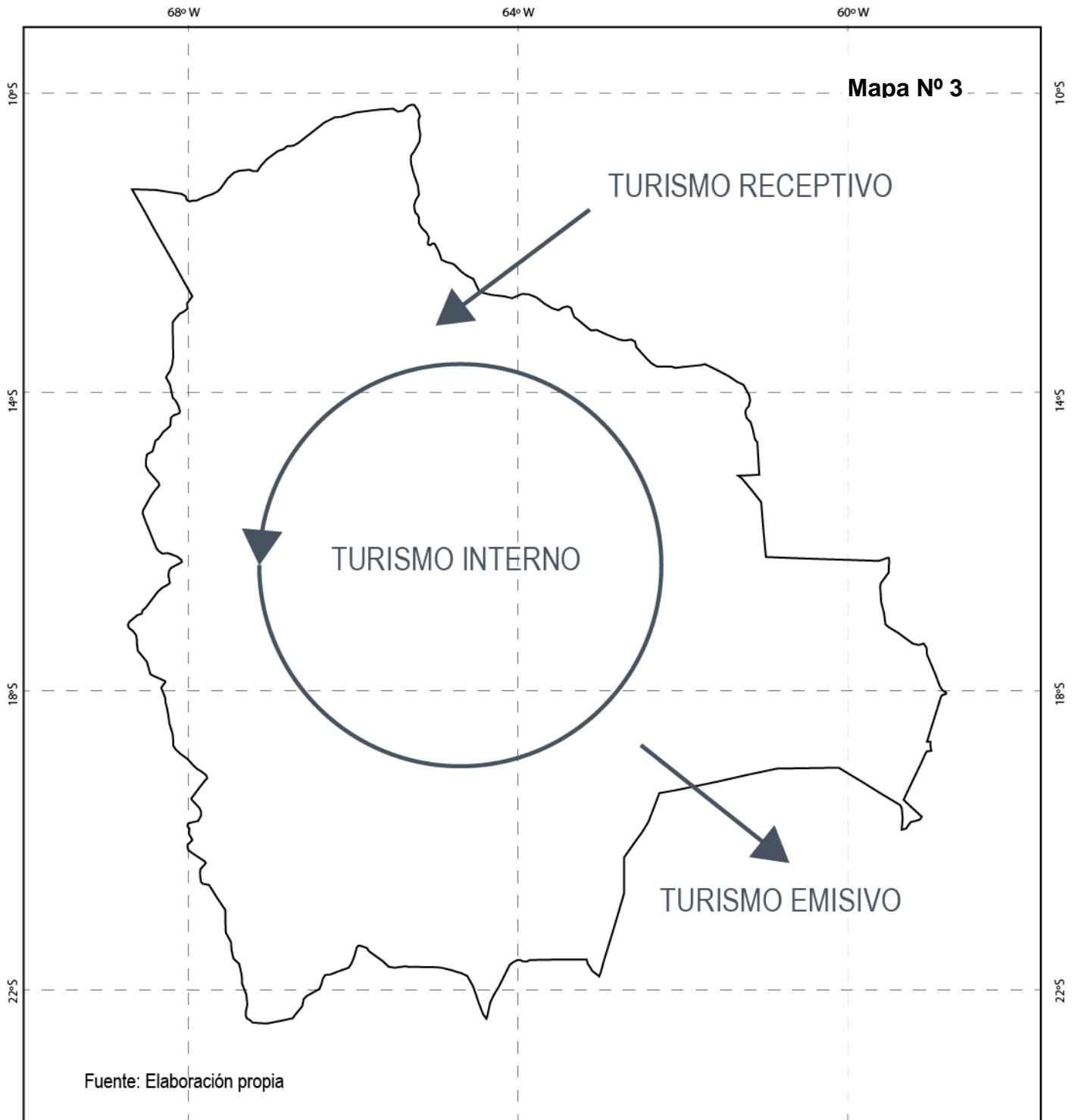
Universidad Andina Simón Bolívar
Maestría en Administración de Empresas

Plan de negocios: Operadora de Turismo Receptivo
Tesisista: Marcelo Ramos Rojas



- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Parque Nacional Sajama 2. Parque Nacional Tunari 3. Parque Nacional y Territorio Indígena Isiboro Sécure 4. Parque Nacional Noel Kempff Mercado 5. Parque Nacional Toro Toro 6. Parque Nacional Carrasco 7. Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa 8. Reserva Nacional de Vida Silvestre Amazónica Manuripi 9. Reserva Nacional de Flora y Fauna Tariquia 10. Reserva Biológica Cordillera de Sama 11. Área Natural de Manejo Integrado Nacional Apolobamba | <ol style="list-style-type: none"> 12. Reserva de la Biósfera Estación Biológica del Beni 13. Reserva de la Biósfera y Tierra Comunitaria de Origen Pilón Lajas 14. Área Natural de Manejo Integrado El Palmar 15. Área Natural de Manejo Integrado San Matías 16. Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Amorbó 17. Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Cotapata 18. Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Madidi 19. Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Kaa-Iya del Gran Chaco 20. Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Otuquis 21. Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Serranía del Aguaruque 22. Parque Nacional y Área de Manejo Integrado Serranía del Iñaño |
|---|--|

FORMAS DE TURISMO SEGÚN SU ORIGEN



Universidad Andina Simón Bolívar
Maestría en Administración de Empresas

Plan de negocios: Operadora de Turismo Receptivo
Tesisista: Marcelo Ramos Rojas

1.2. Formulación del problema

¿Es viable y rentable en términos estratégicos, operacionales, de mercado y financieros la creación de una operadora de turismo en la ciudad de La Paz, Bolivia, considerando que se pretende la especialización y diferenciación de los paquetes turísticos en el destino del Salar de Uyuni y Lagunas de Colores bajo la modalidad del ecoturismo?

1.3. Justificación

La razón de la elección del tema, para el plan de negocios, obedece a la relación del campo profesional del postulante en el rubro turístico. Asimismo, el proyecto constituye un requisito para la acreditación de la maestría en la Universidad Andina Simón Bolívar, bajo la modalidad de plan de negocios. Además procura responder a la conveniencia de establecer una operadora de turismo de calidad, efectiva y eficiente en términos de organización, estrategia, mercado y rentabilidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Desarrollar un plan de negocios para la creación, operación y comercialización de paquetes y servicios turísticos, desde una perspectiva de prestación de calidad, innovación y sostenibilidad, a través de la formulación y aplicación de los lineamientos estratégicos determinados por el análisis del mercado en las modalidades de ecoturismo, turismo cultural y turismo de aventura en el Salar de Uyuni y Lagunas de Colores

1.4.2. Objetivos específicos

- Comprender la influencia del entorno en una operadora de turismo para deducir estrategias viables de mercado
- Describir los atributos, especificaciones y proceso de los productos o paquetes turísticos que constituyen la oferta de la operadora de turismo

- Especificar los recursos y fondos necesarios para la realización del proceso productivo de los productos y servicios turísticos
- Elegir una estructura organizacional conveniente para responder a las necesidades de la operadora de turismo referente a la creación y comercialización de paquetes turísticos, y distribución de servicios turísticos de terceros
- Determinar la viabilidad económica del proyecto en términos de rentabilidad

1.5. Metodología

Este proyecto está basado en un estudio exploratorio; consiste en una investigación documental en aspectos como el entorno competitivo del mercado, el proceso de producción de los productos y servicios turísticos así como sus atributos y especificaciones, los recursos necesarios para la operación de la oferta de servicios, la conformación de su estructura organizacional, y la especificación de su rentabilidad. El proyecto aborda un proceso de inferencia deductivo e inductivo. En primer lugar porque se pasa de las concepciones generales del ámbito turístico al caso particular de la creación de una operadora de turismo, por otra parte, se procura disponer de una referencia particular, en cuestión de planes de negocio, para poder replicarla en otras áreas protegidas a nivel nacional en las modalidades de ecoturismo y turismo de aventura.

1.5.1. Fuentes primarias

Se tomaron entrevistas abiertas a funcionarios del Servicio Nacional de Áreas Protegidas que trabajaron en el área

1.5.2. Fuentes secundarias

Basados esencialmente en documentos y escritos correspondientes al Viceministerio de Turismo, Instituto Nacional de Estadística, Servicio Nacional de Áreas Protegidas y publicaciones escritas en periódicos y virtuales. Asimismo se recopiló datos e informaciones de encuestas electrónicas de páginas virtuales (www.tripadvisor.com) que detallan los puntos provechosos y factores de insatisfacción en la visita al Salar de Uyuni y Lagunas de Colores

2. Análisis estratégico

2.1.1. Aspecto normativo

2.1.1.1. Constitución política del estado

De acuerdo a la Constitución Política del Estado, el turismo es una actividad económica estratégica cuyo desarrollo deberá ser sustentable considerando principalmente al medio ambiente, la riqueza de las culturas y el fomento y protección al turismo comunitario que favorece a los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianos.

Asimismo establece que la constitución de políticas de turismo se formula de acuerdo a las autonomías nacionales, departamentales, municipales e indígenas originarias. Por otro lado, garantiza su desarrollo a través de planes, programas y proyectos integrales y el acceso a financiamiento para actividades ecos turísticas y otras de emprendimiento regional¹².

2.1.1.2. Ley Marco de autonomías “Andrés Ibáñez”

Dentro de la categorización de la administración autonómica se definen las competencias relativas a la actividad turística (art. 95). El nivel central del estado realiza políticas generales, elabora el plan nacional de turismo, fomenta a los emprendimientos comunitarios, establece sistemas de registro y categorización de prestadores turísticos y de información de la oferta y demanda turística, actualiza el catálogo turístico nacional, vela por los derechos de los usuarios y prestadores de servicios turísticos y autoriza la operación de empresas operadoras y de transporte turístico.

El nivel departamental realiza similares funciones que el central pero dentro de sus lindes administrativos, la diferencia es que además supervisa y controla el funcionamiento de los

¹² ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA. *Constitución política del estado*. Art 269, 276, 298, 300, 302, 304, 337 (par I y II),391, 405, 406

servicios turísticos. Igualmente el nivel municipal sólo que además, realiza inversiones en infraestructura turística de apoyo y ejecuta proyectos turísticos comunitarios. Finalmente los gobiernos indígena originario campesinos propondrán políticas en apego a la ley del medio ambiente, ejecutarán proyectos comunitarios y de asistencia al turista y supervisarán el transporte turístico¹³.

2.1.1.3. Ley nacional de turismo

La ley general de turismo fomenta las actividades turísticas públicas, privadas y comunitarias, haciendo especial énfasis en el modelo de base comunitaria. Además de establecer los derechos y obligaciones de los turistas y prestadores de servicios turísticos, encarga la formulación del plan nacional de turismo a la autoridad nacional competente, y establece 2 sistemas: el de registro, categorización y certificación de prestadores turísticos y el sistema de información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas; asimismo establece las fuentes de financiamiento y destino de los recursos y exime del impuesto al valor agregado (IVA) a las actividades que tengan relación con el turismo receptivo¹⁴.

2.1.1.4. Reglamento general de áreas protegidas

Los objetivos de los reglamentos generales en áreas protegidas son fomentar la educación ambiental - ecológica y la contribución a la gestión económica del área. También menciona que la actividad turística se podrá desarrollar en aquellos parques que dispongan de un plan de manejo y un programa de turismo, pero si no hubieran dichos documentos se ajustarán a un plan operativo anual y un plan de ordenamiento turístico mínimo.

Por otro lado, en cuanto a los operadores y guías turísticos, establece una capacitación conjunta entre la autoridad nacional de áreas protegidas con la autoridad nacional de turismo

¹³ ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA. *Ley 031 marco de autonomías y descentralización "Andrés Ibáñez"*. ART. 95

¹⁴ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Ley General de Turismo "Bolivia te espera" (Nº 292)*.

en temas sobre valores sobre la conservación, biodiversidad, historia y culturas locales. Asimismo establece que cada operador debe estar legalmente inscrito por la autoridad nacional de turismo y la operación deberá limitarse a los reglamentos específicos de cada área.

Entre las autoridades nacionales de áreas protegidas y turismo, las departamentales y operadores promoverán la capacitación de guías de turismo locales entre las comunidades y pueblos indígenas al interior de los parques, conforme a programas especiales¹⁵.

2.1.2. Aspecto económico

Según el plan nacional de turismo 2012 -2016¹⁶, la actividad aporta a la generación de valor agregado con un 3.08%, lo que representa 5.364 millones de bolivianos, mostrando un 11% de aporte a la producción bruta del país¹⁷. Estos beneficios son distribuidos principalmente en servicios de transporte de pasajeros (aéreo 19.7%, terrestre 14.7%), seguidos por servicios de alimentación (30,4%) y alojamiento (10,5%)¹⁸.

La participación en generación de divisas, como actividad de exportación no tradicional según datos del 2009, sitúa al rubro turístico en el segundo lugar después de la soya; mientras que en exportaciones tradicionales, está en la quinta posición después del gas natural, minerales (zinc y plata) y otros recursos¹⁹.

Por otro lado, el movimiento económico del turismo interno refleja un movimiento económico de 405 millones de dólares estadounidenses, mientras que el turismo receptivo alcanza los 378 millones de dólares estadounidenses, según datos de la gestión 2010.

¹⁵ SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS. *Reglamento general de áreas protegidas*. Art. 99.

¹⁶ VICEMINISTERIO DE TURISMO. Plan nacional de turismo 2012 – 2016. 22 p.

¹⁷ *Ibidem*. 22 p.

¹⁸ *Ibidem*. 23 p.

¹⁹ *Ibidem*. 23 p.

Asimismo, la actividad generó alrededor de 266.054 empleos directos e indirectos, de los cuales 178.788 son mujeres y 87.266 hombres²⁰.

2.1.3. Aspecto social y cultural

Bolivia cuenta con un impresionante y diverso patrimonio cultural, histórico y monumental expresado en 36 pueblos originarios cuyos lenguajes tienen sus raíces en 13 familias lingüísticas, que conservan la autenticidad de sus tradiciones, cultura e idiomas originales extendiéndose a lo largo y ancho del territorio boliviano. La población indígena en cuanto a grupo étnico es predominantemente de ascendencia quechua y aymara, y se encuentra en su mayoría en los departamentos de La Paz, Oruro, Cochabamba, Chuquisaca y Potosí²¹.

2.1.4. Aspecto natural

La gran diversidad biológica de Bolivia se encuentra en sus 17 eco-regiones que integran a su vez 163 ecosistemas que son predominantemente boscosos. Bolivia está situada entre los diez países con mayor riqueza de aves, mamíferos, y peces; y en cuarto lugar en riqueza de mariposas. Asimismo, se han identificado unas 14.000 especies de plantas.

El sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP) tiene registradas 123 áreas protegidas en 3 categorías: 23 a nivel departamental, 78 a nivel municipal, y 22 áreas protegidas nacionales gestionadas por la entidad. Las áreas protegidas son espacios territoriales con límites geográficos definidos con base legal específica y una categoría de manejo que pretende la conservación del patrimonio natural y cultural del país. Según los datos estadísticos del 2010, estas áreas recibieron más de 100 mil visitantes²².

Asimismo, y según el plan nacional de turismo 2012-2016, el territorio está dividido en 5 macro regiones turísticas: Amazonía, Corredor Madidi – Amboro, Escudo Precámbrico,

²⁰ *Ibidem.* 22 p.

²¹ *Ibidem.* 24 p.

²² *Ibidem.* 25 p.

Chaco, y Andina. Todas definidas por matrices productivas genéricas que consistirían en atributos naturales y/o culturales que identifican al territorio y por consiguiente determinan la vocación del destino turístico²³. Dentro de estas macro regiones se configura en 14 destinos turísticos: Cordillera Real, Lago Titikaka, Madidi - Rurrenabaque, Oruro, Potosí Colonial, Salar de Uyuni, Samaipata y Valles, Sucre Colonial, Triangulo Amazónico, Trinidad – Moxos, Valles y Vinos, Yungas, Ciudades Capitales, y otros destinos como las Misiones Jesuíticas, Pantanal, Trópico Cochabambino, y el Chaco²⁴.

2.1.5. Competencia actual

Entre las empresas de viajes y turismo existen 3 categorías: las operadoras de turismo, las mayoristas y las detallistas y/o minoristas.

Las primeras son empresas que crean y comercializan sus propios programas o paquetes turísticos, y estos son distribuidos a través de mayoristas y minoristas, sean o no sucursales. Las 2 funciones básicas que cumplen son la elaboración de programas turísticos y su operación. Su función productiva puede ser de índole emisora o receptora: es emisora cuando sus programas están hechos sobre la base de destinos turísticos externos (países del exterior) y su objeto es el mercado interno o local (residentes de un país); por otro lado es receptora cuando aquellos paquetes están diseñados y operados en destinos turísticos locales (interior de un país) y su objeto es el mercado receptivo (turistas extranjeros) e interno (residentes de un país).

Las mayoristas se encargan de distribuir entre las agencias minoristas los programas de operadores turísticos receptivos y emisivos, las mayoristas facilitan el contacto entre el productor de programas turísticos y las agencias minoristas.

Las detallistas o minoristas son empresas que venden distintos tipos de programas y servicios turísticos, elaborados por terceros, directamente al público o consumidor final. Además

²³ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2012-2016*. 35 p.

²⁴ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Destinos, muestros y áreas protegidas 2011*. 1ra Edición. 6 p.

brindan a la concurrencia información sobre viajes posibles, alojamiento, transporte, y sobre los horarios y tarifas y condiciones del servicio²⁵.

La mayoría de las empresas de viajes y turismo²⁶ se concentran en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Potosí²⁷.

De acuerdo a datos del viceministerio de turismo existen alrededor de 166 operadoras de turismo²⁸ en el Departamento de La Paz, en su gran mayoría concentradas en la sede de gobierno. La naturaleza de los paquetes corresponde al turismo convencional, turismo de aventura, turismo cultural, y ecoturismo o turismo de naturaleza²⁹.

Cuadro Nº 2

EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO EN BOLIVIA 2010

DEPARTAMENTO	La Paz	Oruro	Potosí	Chuquisaca	Tarija	Cochabamba	Santa Cruz	Beni	Pando	TOTAL
AGENCIAS DE VIAJE Y OPERADORAS DE TURISMO	607	31	204	36	78	282	307	42	9	1596

Fuente: Registro nacional de turismo 2010 – Viceministerio de turismo. Plan nacional de turismo pág. 13.

Entre los destinos más acostumbrados del turismo convencional están por ejemplo: la ciudad de La Paz y Valle de la Luna, Copacabana e Isla del Sol, Lago Titikaka, Tiwanaku, Chacaltaya, Sucre y Potosí, y ciudades capitales. La característica principal estriba en que

²⁵ CHAN, NELIDA. *Circuitos turísticos: programación y cotización*. 2da edición. Buenos Aires. 1994. 54-57 p.

²⁶ Operadoras, mayoristas y agencias de viaje detallistas

²⁷ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2012-2016*. 13 p.

²⁸ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Directorio de prestadores de servicios turísticos 2012-2013*. 44-51 p.

²⁹Ver glosario: turismo convencional, de aventura, cultural y ecoturismo.

son los primeros referentes del país debido a la tradicional y asidua visita, y en consecuencia ya disponen de un marcado posicionamiento en el mercado.

Dentro del turismo de aventura se cuenta por ejemplo con: escalada, bicicleta de montaña, caminata, observación de la vida silvestre, recorridos en 4 x 4, canyoning (escalada en ríos) entre los más frecuentes. Generalmente se operan en espacios como la Cordillera Real, Yungas, Salar de Uyuni, áreas naturales, etc.

En el turismo cultural por citar están las visitas a: Misiones Jesuíticas, Carnaval de Oruro, Tiwanaku, Samaipata, entre otras.

Finalmente en el ecoturismo o turismo de naturaleza están las áreas naturales o protegidas como el parque nacional Madidi, Noel Kempf Mercado, Pilon Lajas, Salar de Uyuni y Lagunas de Colores y la Reserva Eduardo Avaroa, Toro Toro, etc.

Las operadoras receptoras brindan destinos que corresponden al turismo convencional y cultural. Seguidamente están aquellos que conciernen al turismo de aventura y ecoturismo. También están aquellas que ofertan destinos concernientes a todas las modalidades mencionadas, entre programas propios y de terceros, lo que les permite disponer de una propuesta variada en paquetes turísticos. Asimismo están aquellas operadoras que realizan competencias de receptoras y emisoras.

Por otro lado, existen 100 emprendimientos de turismo comunitario en el país, pero solo 34 trabajan con regularidad; el resto se aplica esporádica y simultáneamente a labores agrícolas, pecuarias, u otras. La mayoría de estos emprendimientos se encuentran dentro de áreas protegidas, según datos del SERNAP (Servicio Nacional de Áreas Protegidas)³⁰.

³⁰ VICEMINISTERIO DE TURISMO. Plan Nacional de Turismo 2012-2016. 26 p.

2.1.6. Barreras de entrada al mercado de operadoras de turismo

La probabilidad de entrada al mercado de operadoras depende de la normativa de la plaza donde se piensa trabajar en la programación y operación del paquete turístico; asimismo de la admisión a sociedades organizadas referentes a operadoras de turismo y agencias de viaje.

Las autoridades administrativas o gobiernos departamentales, mediante su dirección de turismo, disponen de específicas formalidades para la apertura de empresas de viajes y turismo. En el Gobierno Departamental de La Paz, emplazamiento donde pretende crearse la operadora, existen 14 requerimientos: entre memoriales, testimonios, balance, inscripción a Fundempresa, pólizas, plan estratégico, inspección ocular, etc.

La programación y operación del paquete turístico tiene que ver con la concepción y componentes del producto turístico (Ver Glosario: Producto turístico). Para considerar el diseño de un programa, este debe disponer de atractivos turísticos, servicios, y la accesibilidad al destino. La ausencia de cualquiera de estos factores hace inviable la operación.

Por otro lado, existen organizaciones como CANOTUR (Cámara Nacional de Operadores de Turismo) que registran y acreditan a todas las empresas de turismo receptivo y emisor, en todas sus modalidades. Asimismo ofertan promoción, capacitación, asesoramiento, y respaldo para cualquier requerimiento. Estas sociedades permiten una mayor integración y relaciones públicas con otras empresas de viajes y turismo.

2.1.7. Destinos turísticos sustitutos

La identificación de destinos turísticos sustitutos implica necesariamente la búsqueda de otros que puedan satisfacer las mismas necesidades pero de manera diferente, por ejemplo, un destino turístico como Tiwanaku, tendría como destino sustituto a Machu Pichu en el exterior, o Samaipata dentro del territorio. En el caso particular del Salar de Uyuni y Reserva Eduardo Avaroa, no hay chance de sustitutos por ser uno de los destinos más singulares en el mundo.

2.1.8. Proveedores

Los prestadores de servicios turísticos son aquellas empresas de servicios que atienden en forma directa o indirecta al turista, ejemplo: alojamiento, transporte, alquiler de autos, etc.

De acuerdo a la ley N° 292 de turismo Bolivia te espera, el sistema de registro turístico (SIRETUR) enlista a los prestadores turísticos legalmente autorizados para funcionar dentro del territorio nacional. Este listado comprende establecimientos de hospedaje, agencias de viaje y operadoras de turismo, y guías de turismo autorizados. Este listado constituye un referente para su ubicación.

Por otra parte, la presencia de mayores prestadores de servicios en el destino incrementa el poder de negociación de la operadora, en cambio a menor existencia de estos se constituye en adversidad para la empresa y mayor preponderancia para los prestadores.

2.1.9. Clientes o consumidores

2.1.9.1. Turismo receptivo

El turismo receptivo o receptor comprende a los viajeros no residentes de un país que viajan y hacen turismo en ese país.

Bolivia, según los últimos datos estadísticos disponibles, ha recibido la llegada efectiva de 731.590 turistas extranjeros³¹ en el 2010 por distintos puestos fronterizos y aeropuertos internacionales según el plan nacional de turismo 2012-2016. Esta cantidad es inferior a la proyección preliminar que estimaba la llegada de 807.137 extranjeros según referencia del Instituto Nacional de Estadística³². En relación a turistas nacionales se estima que fueron 629.158 visitantes³³ como proyección preliminar. Desventuradamente se carece de

³¹ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2012-2016*. 16 p.

³² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Estadísticas de turismo 2010*. 611 p

³³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Estadísticas de turismo 2010*. 611 p.

información adicional, aparte del dato estadístico, sobre el perfil del turista nacional que viene del exterior.

La tasa de crecimiento de visitantes extranjeros entre los años 2008 y 2009 fue de 13% (Ver cuadro N° 3)³⁴, para el 2010 el aumento en relación al 2009 fue de 9%.

Los arribos de visitantes foráneos presentan una marcada estacionalidad, registrándose los incrementos más altos a partir del segundo trimestre, similar comportamiento se observa en el último trimestre de cada año³⁵.

Cuadro N° 3

LLEGADA DE VIAJEROS DEL EXTERIOR A BOLIVIA 2010

GESTIÓN	2006	2007	2008	2009 (p)	2010 (p)
Nacionales	338.850	376.446	448.850	520.065	629.158
Extranjeros	521.283	572.815	593.727	671.227	807.137
TOTAL	860.133	949.261	1.042.577	1.191.292	1.436.295

Fuente: Estadísticas de turismo INE 2010. Pág. 611. (p) preliminar.

De acuerdo a los datos del 2010, los visitantes extranjeros provienen mayormente de Sudamérica 62,4%, Europa 20,3%, Norte América 8,4%, Asia 3,7%, Centroamérica 2,9%, y Oceanía con 2,7%³⁶. Concretamente, los países vecinos se constituyen en el principal mercado: Perú 21,2%, Argentina 16,6%, Chile 8%, Brasil 7,9%, y Paraguay 2,4%. Luego

³⁴ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Compendio estadístico: flujo de visitantes 2008-2010*. 11 p.

³⁵ *IBID.* 11 p.

³⁶ *IBID.* 11 p.

está la plaza europea con Francia 4%, Alemania 3%, y Reino Unido 2,4% entre los más evidentes³⁷.

La estadía media de los visitantes extranjeros en Bolivia es de 13 días, en colocación esta: Asia 14,3 días, Europa 18,7 días, Norte América 15,1 días, Centro América y el Caribe 11,2 días, Oceanía, 9,6 días, Sudamérica 9,5 días, y África 9,3 días³⁸.

El gasto medio diario en Bolivia de cada visitante extranjero fue de \$us. 55 que se traducen en \$us. 715 de gasto medio de viaje. De acuerdo a la estructura del gasto turístico, la mayor proporción corresponde a alimentación en 25%, hospedaje 21,4%, transporte interno 12,4%, recreación 10,8%, y 6,2% a la compra de artesanías³⁹.

La condición de viaje de los turistas extranjeros se acentúa en el turismo independiente⁴⁰ con una participación de 94% mientras que el turismo organizado alcanzó a 6%. En situación de viaje el 61,4% de los viajeros foráneos lo hacen de forma individual, el 22,4% en grupo, y 16,2% en familia⁴¹.

Los principales motivos de viaje, dentro del turismo receptivo o de visitantes extranjeros, se manifiesta en: 48,5% por motivos de vacación, recreación y ocio; 27% por visita a familiares y amigos; y el restante 8,3% por negocios o motivos profesionales, trabajo 5,3%, religión y peregrinación 3,5%, congresos y seminarios 3,1%, tratamiento en salud y atención médica 1,2%, estudios, 0,8%, compras 0,5% y otros 1,9%⁴².

Las principales actividades realizadas por los foráneos se agrupan en seis categorías: entretenimiento 44,7%, actividades culturales 15,1%, (fiestas populares, festividades

³⁷ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan nacional de turismo 2012-2016*. 18 p.

³⁸ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Encuesta de gasto del turismo receptor y emisor 2010*. 13 p.

³⁹ *Ibid.* 11 y 13 p.

⁴⁰ Ver glosario: turismo independiente y organizado

⁴¹ *Ibid.* 21 p.

⁴² *Ibid.* 19 p.

folclóricas, religiosas, etc), visitas a ruinas arqueológicas 12%, excursión en la selva 4,6%, navegación por ríos 4,2% y otros con 19,4%⁴³.

2.1.9.2. Turismo interno

El turismo interno concierne a los desplazamientos que efectúan los residentes de un país fuera de su lugar de residencia habitual hacía otras áreas dentro del territorio de su propio país. Ej.: ciudadanos bolivianos viajando dentro del territorio nacional.

La cuantía de viajeros internos, según el viceministerio de turismo, alcanza a 2.487.992 por año⁴⁴

La duración de sus viajes son principalmente por periodos cortos de 2 días 1 noche en 51%, 3 días y 2 noches con 19% y el resto hasta una semana y más. Específicamente en el caso regional, los tarijeños permanecen hasta 6 días, los cochabambinos, cruceños y benianos 4, y el resto 3⁴⁵.

Los tres principales motivos de viaje son visita a parientes 29%, comercio 15%, trabajo eventual 13%, vacaciones 9,7%, negocios y profesionales 9% entre los de más cuantía⁴⁶.

El 56% viaja solo, el 19% acompañado por una persona, el 12% por dos, y el resto por 3 o más personas⁴⁷.

Los meses de mayor cantidad de viajes del turismo interno son diciembre, junio, enero y noviembre, y los de menos afluencia son marzo, abril, y mayo⁴⁸.

⁴³ *Ibid.* 24 p.

⁴⁴ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Destinos, meses, áreas protegidas 2011*. 11 p.

⁴⁵ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Perfil del turismo interno: encuesta gasto 2011*. 8,9 p.

⁴⁶ *Ibid.* 10 p.

⁴⁷ *Ibid.* 11 p.

⁴⁸ *Ibid.* 19 p.

La relación del gasto diario del turismo interno se ordena de la siguiente forma: el 30% eroga entre 101 y 200 bolivianos, el 27% entre 0 y 100, el 17% entre 201 y 300, el 10% entre 301 y 400, y el resto en sumas mayores a los 401 bolivianos. Los gastos totales muestran que el 29% de los turistas internos gastan entre 251 y 500 bolivianos, un 20% entre 0 y 250, otro 20% entre 501 y 750, un 10% entre 1001 y 1500, un 9% entre 751 y 1000, un 7% más de 2000, y un 5% entre 1501 y 2000⁴⁹. Esto dependerá también de los días que están de viaje. En correspondencia a los gastos por edades, el que comprende a las personas entre 18 y 25 años es menor, el cual se incrementa significativamente entre los 26 y 35, disminuye para los de 36 y 45, también reduce para los 46 y 55, y se incrementa para los de más de 55 años⁵⁰.

De acuerdo a la clase socioeconómica, la clase baja eroga 175,60 bolivianos por día, la clase media baja 198, la media 232, la media alta 390, y la alta 450; en suma total del viaje promedio la baja gasta 552, la media baja 604, la media 678, la media alta 1125, y la alta 1568⁵¹, según datos y metodología del Viceministerio de Turismo sobre el perfil del turismo interno.

2.2. Matriz FODA

La razón de la inclusión del análisis FODA para las operadoras de turismo en este plan de negocios es procurar disponer de lineamientos estratégicos para incluirse en el mercado de las empresas de viajes y turismo, y al mismo tiempo alcanzar la competitividad deseada. Líneas estratégicas

A través del análisis, que procura disponer de sugerencias o lineamientos estratégicos para la inclusión en el mercado de empresas de viaje y alcanzar la competitividad, se llegó a las siguientes conclusiones.

⁴⁹ *Ibid.* 27 p.

⁵⁰ *Ibid.* 44 p.

⁵¹ *Ibid.* 45 p.

Cuadro Nº 4

ANÁLISIS FODA DESDE LA PERSPECTIVA DE OPERADORAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de empresas de viajes y turismo se concentran en La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Potosí • 34 emprendimientos de turismo comunitario sostenibles y regulares, entre 100 • Operadoras brindan múltiples paquetes y servicios de terceros a cambio de comisiones (competencia de minoristas y mayoristas) • Operadoras ofrecen servicios de turismo receptivo, emisivo e interno • Determinadas operadoras se especializan en ciertas modalidades o programas de turismo, el resto corresponde a terceros • Las modalidades del operación habituales son el turismo convencional, cultural, aventura y ecoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolivia cuenta con un impresionante patrimonio natural, cultural, histórico y monumental • El turismo está considerado dentro de la normativa con un gran énfasis en el turismo comunitario • El aporte económico es significativo después de los rubros tradicionales y no tradicionales • Turismo genera de 266.054 empleos directos e indirectos • Crece el turismo comunitario, como modelo de gestión • Incremento del flujo de turismo receptivo • Aumento de salidas de bolivianos al exterior • Gran afluencia del turismo interno, residentes nacionales, alcanzando a 2.487.992 bolivianos en el 2010 • 731.590 turistas extranjeros en el 2010 con una tasa de crecimiento de 9% anual • Turismo receptivo exento de impuestos

	<ul style="list-style-type: none"> • 708.230 viajeros por turismo emisor en el 2010, con tendencia a incrementarse • Existencia de organizaciones de empresas de viajes y turismo como cámaras y asociaciones: CANOTUR, ABAVYT
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta probabilidad de plagio en el diseño del programa o paquete turístico • Cuantía de operadores de turismo que se disputan el mercado con programas que en su estructura son similares • Operadoras con servicios de mala calidad e incumplimiento de programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesivas condiciones para la apertura de una empresa de viajes en la dirección de turismo del departamento de La Paz • Elevada presencia de destinos turísticos sustitutos a nivel local e internacional • Exigente reglamento para operación en áreas protegidas • El turismo independiente es ostensiblemente mayor que el organizado con un 94%

Fuente: Elaboración propia en base al plan nacional de turismo 2012-2016

2.2.1. Fortalezas y oportunidades

- Distribuir y comercializar programas de emprendimientos turísticos comunitarios de operación regular, los cuales van incrementándose y son incentivados por la promulgación de políticas con especial énfasis en el turismo comunitario
- Diseño y operación de programas turísticos, aprovechando el impresionante patrimonio natural, cultural, histórico y monumental de las localidades donde se

quiere operar, dentro de las modalidades reconocidas: turismo convencional, cultural, de aventura o ecoturismo principalmente para el turismo interno y receptivo

- Creación de la operadora y establecimiento de acuerdos comerciales con mayoristas y detallistas en ciudades capitales como La Paz, Cochabamba, Santa Cruz o Potosí

2.2.2. Fortalezas y debilidades

- Énfasis en el diseño y diversificación de innovadores programas turísticos haciendo hincapié en la creación y desarrollo de ventajas competitivas frente al factible plagio y la cuantiosa competencia.

2.2.3. Fortalezas y amenazas

- Proponer una pluralidad de servicios turísticos de terceros a cambio de comisiones aprovechando que el 94% de los servicios son contratados de forma independiente, además del incremento del turismo receptivo, emisor e interno

2.3. Plan estratégico

2.3.1. Nombre de la empresa

La empresa tendrá la denominación de VIAG bajo el eslogan “una experiencia inolvidable”

2.3.2. Logotipo y eslogan corporativo



2.3.3. Visión

Ser una de las operadoras de turismo reconocidas a nivel nacional por su oferta singular en programas o paquetes de ecoturismo, turismo de aventura y turismo cultural en los principales destinos turísticos y áreas protegidas del país con sede y presencia comercial en ciudades del eje troncal y Potosí

2.3.4. Misión

Creación, operación y comercialización de paquetes y servicios turísticos, desde una perspectiva de prestación de calidad, innovación y sostenibilidad económica.

2.3.5. Estrategias y ventaja competitiva

- Especialización y diferenciación en el diseño del programa o paquete turístico en la modalidad de ecoturismo, turismo cultural, y turismo de aventura en los principales destinos turísticos del país y áreas naturales, principalmente para el turismo receptivo e interno
- Distribución de programas de emprendimientos turísticos comunitarios
- Acuerdos comerciales con mayoristas y minoristas en las ciudades capitales de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Potosí
- Brindar pluralidad de servicios turísticos independientes de terceros a cambio de comisiones tomando en cuenta la cuantía del turismo independiente
- Obtener un segmento dentro la actual y creciente demanda partir de la oferta de un servicio de mejor calidad que permita a la empresa ser competitiva

2.4. Plan de Marketing

2.4.1. Salar de Uyuni y Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa

2.4.1.1. Flujo y estacionalidad de turismo receptivo

El destino del Salar de Uyuni y Lagunas de Colores acogió a 156 mil visitantes el año 2010⁵²; con datos más precisos se estima a 157.157 turistas extranjeros⁵³, tomando como lugares de registro a Incawasi (210), Reserva Eduardo Avaroa (80.966), y Uyuni (75.981)⁵⁴.

En la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa (REA) se registró a 80.933⁵⁵ turistas, 50.096 extranjeros y 30.837 nacionales, que llegaron en la gestión 2010⁵⁶.

La estacionalidad de visita de los extranjeros tiene sus puntos altos entre los meses de Enero-Abril y Julio-Septiembre; mientras que para los nacionales los meses de Enero y Julio, de acuerdo a la observación del cuadro sobre el flujo de turistas en los años 2011 y 2012. Debido a la observación realizada sobre la inexactitud cuantitativa de extranjeros y nacionales en el 2010, referente a la estacionalidad, se toma como base las gestiones del 2011 y 2012.

⁵² VICEMINISTERIO DE TURISMO, DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA. *Boletín estadístico informativo Agosto 2011, N° 1: Salares, y Lagunas de Colores, la región más visitada de Bolivia*. 2 p.

⁵³ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Destinos, museos, áreas protegidas 2011*. 6 p.

⁵⁴ A través de una comparación de las fuentes, entre el SISCO e información del Viceministerio de Turismo, se evidencia una inexactitud respecto al número de viajeros a esta región. En un primer momento, la autoridad nacional en materia turística (*Viceministerio de turismo: Destinos, museos y áreas protegidas: 6*) considera la cuantía absoluta de turistas nacionales y extranjeros que asisten a la REA como únicamente extranjeros (157.157). Seguidamente se estima un doble registro de turistas, debido a que los lugares de apunte del movimiento turístico (Incawasi, Uyuni y REA), son parte habitual del programa o paquete de 3 y 4 días. Por tanto, se valorara los datos del SISCO como referencia cuantitativa para la prudencia en las proyecciones de venta de la operadora; por otro lado, y para los datos faltantes, se complementará con apuntes del Viceministerio de Turismo sobre el perfil del turista que llega a la región del Salar de Uyuni y alrededores.

⁵⁵ SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS. *SISCO Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa*.

⁵⁶ SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS. Sistema de Cobros (SISCO).

Cuadro Nº 5

FLUJO Y ESTACIONALIDAD DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS A LA RESERVA NACIONAL DE FAUNA ANDINA EDUARDO AVAROA						
	2010		2011		2012	
	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros	Nacionales
Enero	984	7426	8579	424	9250	344
Febrero	0	6213	6310	111	6360	121
Marzo	0	8693	6786	131	8287	123
Abril	0	6841	7403	262	7771	393
Mayo	5818	97	5983	183	6637	196
Junio	4752	200	4140	200	4983	255
Julio	8072	315	2000	62	8828	493
Agosto	6537	134	6371	113	7720	376
Septiembre	5405	231	5277	201	5630	274
Octubre	6309	206	6613	197	7056	446
Noviembre	6732	173	6972	173	3915	213
Diciembre	5487	308	6207	407	1391	78
TOTAL	50096	30837	72641	2464	77828	3312
	80933		75105		81140	
						
	Enero - Diciembre	Enero - Diciembre	Enero - Diciembre	Enero - Diciembre	Enero - Diciembre	Enero - Diciembre

Fuente: Elaboración propia en base a registros del SISCO a la Reserva Eduardo Avaroa

2.4.1.2. Procedencia y rango de edad

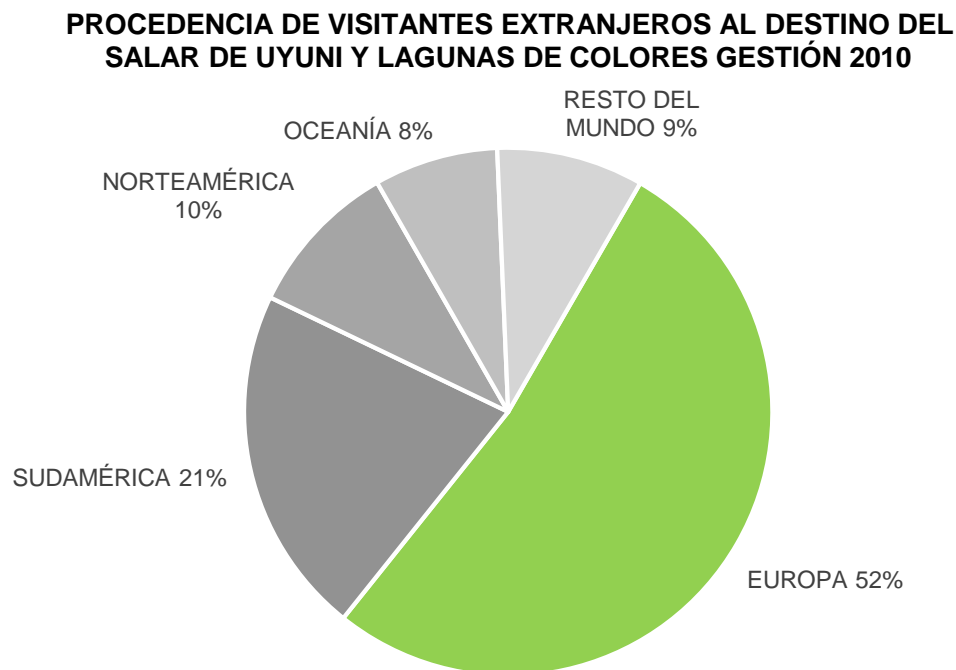
De los **80.933** foráneos que llegan al destino del Salar de Uyuni y Lagunas de Colores, **42.085** provienen de Europa (52%), **16.996** de Sudamérica (21%), **8.093** de Norteamérica (10%), **6.475** de Oceanía (8%), y **7.284** del resto del mundo (9%)⁵⁷.

Asimismo, el Viceministerio de Turismo manifiesta que la procedencia por países es mayoritariamente europea: **ingleses, franceses, alemanes y españoles**; luego está Sudamérica, principalmente de **Argentina, Chile y Brasil**; y seguidamente **Canadá y**

⁵⁷ Elaboración propia comparando fuentes del SISCO y el Boletín estadístico informativo de Agosto 2011 Nº 1. (Desventuradamente no está disponible la cuantía específica sobre los países que componen estas categorías)

Australia como países emergentes⁵⁸, pero no menciona la cantidad o porcentaje de viajeros de los estados mencionados.

Gráfico N° 1

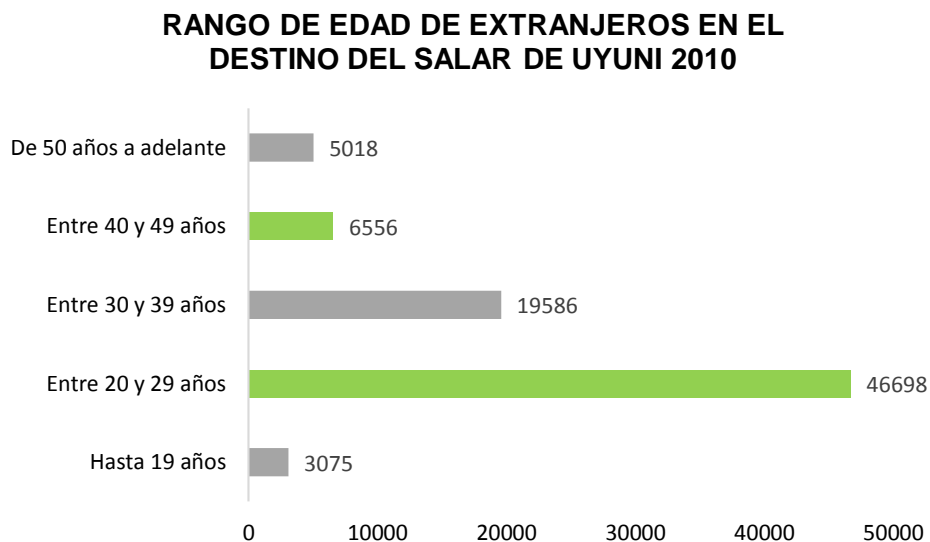


Fuente: Elaboración propia en base a datos del SISCO y el boletín informativo Agosto 2011. N° 1.

Respecto al rango de edad de extranjeros (grupo etáreo), la mayoría corresponde a los que están entre 20 y 29 años con el 57,7 %, entre 30 y 39 años con el 24,2%, entre 40 y 49 años con el 8,1%, de 50 años para adelante con el 6,2%, y los más jóvenes hasta 19 años con el 3,8%.

⁵⁸ VICEMINISTERIO DE TURISMO, DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA. *Boletín estadístico informativo Agosto 2011, N° 1: Salares, y Lagunas de Colores, la región más visitada de Bolivia.* 3 p.

Gráfico N° 2



Fuente: Viceministerio de Turismo. Boletín informativo Agosto 2011. N° 1.

2.4.1.3. Modalidad y condición de viaje

El 69,5% (**56.248** viajeros) de los extranjeros acuden al destino de manera independiente mientras que el 30,5% (**24.685** viajeros) los hace de manera organizada. El incremento en la participación del organizado se debe a la dificultad de acceso y la poca diversidad de servicios en el recorrido⁵⁹.

Por otro lado, en la condición de viaje, el 56% de los turistas extranjeros viaja solo, 27% en familia, y un 17% en grupo⁶⁰.

⁵⁹ *Ibidem.* 4 p.

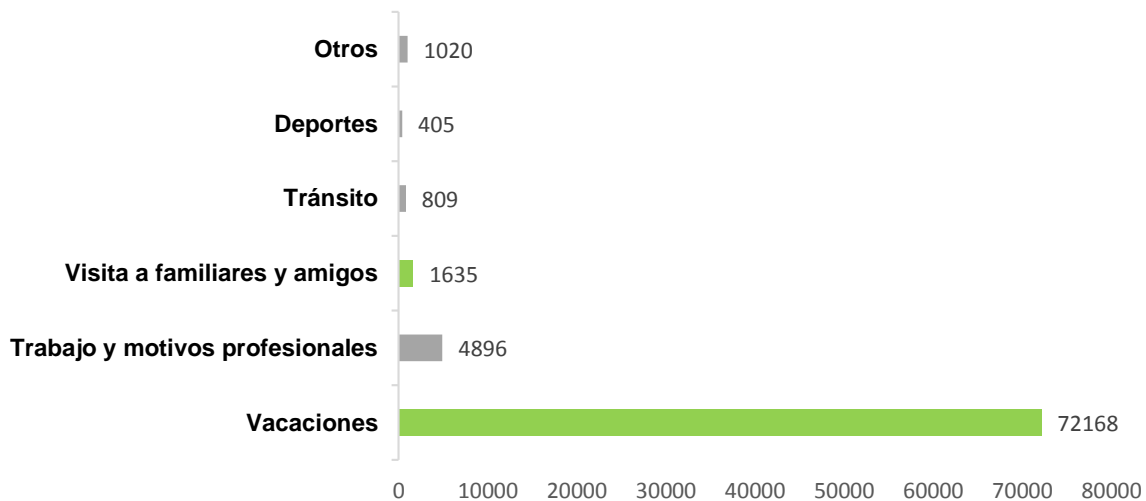
⁶⁰ *Ibidem.* 4 p.

2.4.1.4. Motivación del visitante y principales lugares visitados

El 89,17 % es mayoritariamente por motivos vacacionales, de recreo y ocio, el segundo se refiere a razones profesionales, trabajo no remunerado, congresos y negocios con el 6,05%, seguido en menor cuantía por visitas a familiares y amigos, tránsito, deportes y otros.

Gráfico Nº 3

PRINCIPAL MOTIVO DE VIAJE DE EXTRANJEROS AL SALAR DE UYUNI Y REA 2010



Fuente: Viceministerio de Turismo. Boletín informativo Agosto 2011. Nº 1.

2.4.1.5. Lugares más visitados

Los lugares más visitados por los extranjeros son: el Salar de Uyuni (100%), la REA (85,6%), la laguna Colorada (84,4%), la Laguna Verde (73,6%), la Isla Pescado (76,6%), Sol de Mañana (72,3%), y luego en menor proporción están la Gruta de las Galaxias (20,2%),

Cuadro Nº 6

Visita de atractivos turísticos por visitantes extranjeros

Nº	Atractivo	Porcentaje
1	Gruta de las Galaxias	20,2%
2	Monte Thunupa	21,2%
3	Tupiza	22,2%
4	Sol de Mañana	72,3%
5	Laguna Verde	73,6%
6	Isla Pescado	76,6%
7	Laguna Colorada	84,4%
8	REA	85,6%
9	Salar de Uyuni	100%

Fuente: Viceministerio de Turismo. Boletín informativo Agosto 2011. Nº 1. 4 p.

2.4.1.6. Género, ocupación, estado civil y gasto

No hay una gran diferencia de género, mujeres 48% y hombres 52%. Asimismo, el mercado se caracteriza por la ocupación y juventud: 26% estudiantes, 18% profesionales jóvenes, 9% trabajadores en salud, y el restante 47% en otras diversas actividades⁶¹.

Referente al estado civil de los visitantes extranjeros: el 72% es soltero, el 19% casado y 9% corresponde a otra situación. Hay que añadir que la estructura del gasto turístico se fracciona en transporte con el 26,5%, hospedaje con el 20,8%, alimentación con 17,7%, artesanía con el 9,9% y el restante 25,1% en otros⁶².

⁶¹ *Ibidem*. 3 p.

⁶² *Ibidem*. 3 p.

2.4.1.7. Fuentes de información utilizadas antes y durante el viaje

Cuadro Nº 7

Fuentes de información utilizados por extranjeros 2010

Antes del viaje	Porcentaje	Durante el viaje	Porcentaje
Agencias de viaje	71,70%	Internet	65,90%
Líneas aéreas	5,40%	Guías de viaje impresas	61,80%
Oficina pública de información	15,30%	Agencias de viaje	19,40%
Establecimientos de hospedaje	33,10%	Líneas aéreas	3,60%
Otros	15%	Otros	15,20%

Fuente: Viceministerio de Turismo. Boletín informativo Agosto 2011. Nº 1. 4 p.

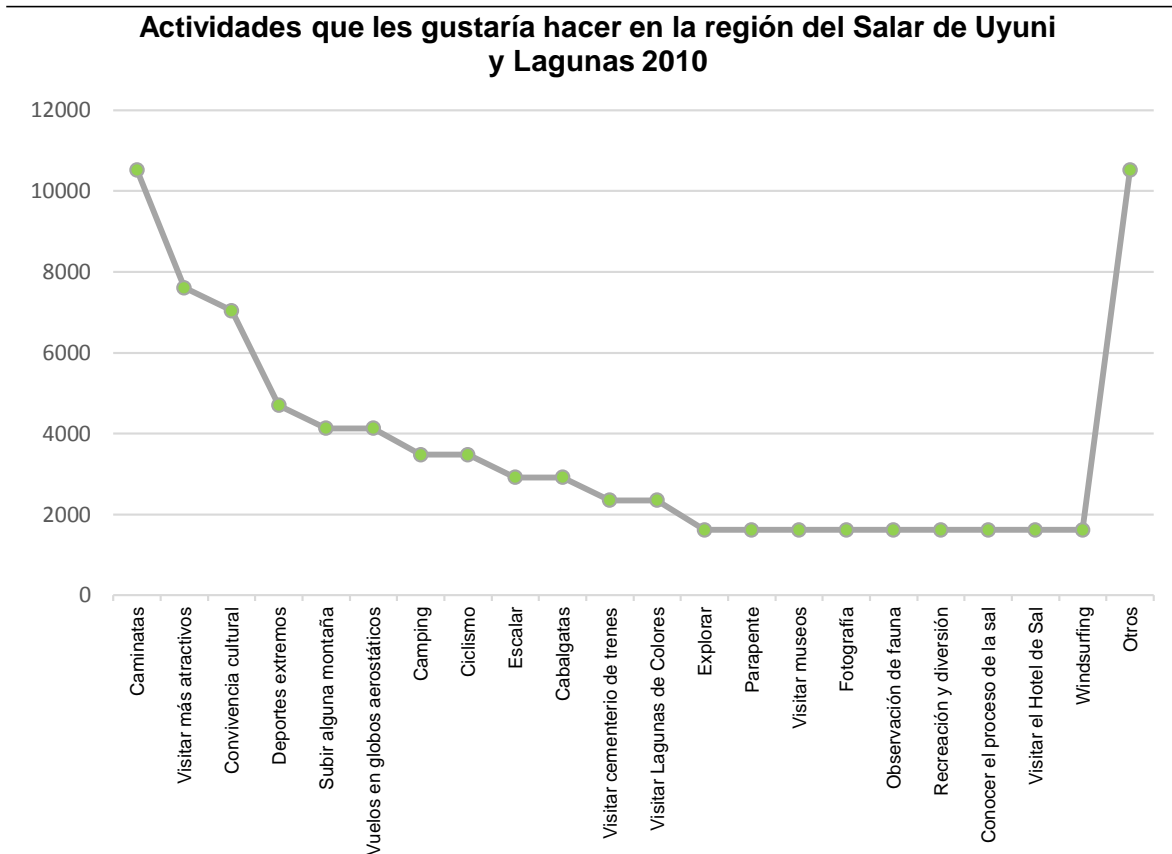
Las principales fuentes de información, antes del viaje, son las agencias de viaje, los establecimientos de hospedaje y las oficinas de información turística. Por otro lado, en el destino, es el internet, las guías de viaje impreso y agencias de viaje.

2.4.1.8. Actividades que les gustaría hacer en la región y disconformidad con el servicio

Se encuentran diversas actividades que a los visitantes extranjeros les gustaría realizar en el destino⁶³. Las más mencionadas tienen que ver con la realización de caminatas, la visita a más atractivos, y la convivencia cultural. Todas estas actividades podrían ser particulares segmentos de mercado.

⁶³ *Ibidem*. 4 p

Gráfico N° 4



Fuente: Viceministerio de Turismo. Boletín informativo Agosto 2011. N° 1. 4 p.

Caminatas 10521, visita a más atractivos 7608, convivencia cultural 7041, deportes extremos 4937, subir alguna montaña 4128, paseo en globos aerostáticos 4128, camping 3480, ciclismo 3480, escalar 2914, cabalgatas 2914, cementerio de trenes 2347, lagunas de colores 2347, en la misma cantidad están explorar, parapente, visita a museos, fotografía, observación de fauna, recreación y diversión, conocer el proceso de la sal, visitar el hotel de sal y windsurfing (surfeo con viento) con 1619 y otros con 10521⁶⁴.

Por otro lado, el nivel de satisfacción de los visitantes asciende a 8.02 sobre 10. La riqueza natural y su conservación son los aspectos más valorados por el turista, seguidos por un buen

⁶⁴ *Ibidem.* 5 p

trato del guía, la alimentación, y la facilidad de trámites migratorios. Por otro lado, los factores que ocasionan insatisfacción son la falta de limpieza e higiene, el deterioro de las vías de acceso, mal estado del transporte, y la poca actualizada información turística antes de iniciar el recorrido turístico.

2.4.1.9. Segmento de mercado

El mercado de interés para el proyecto corresponde al mercado europeo y sudamericano, específicamente a los de habla inglesa, castellano y francés. Asimismo comprende aquellos que están entre los 20 y 29 años de edad y cuya motivación sea la de realizar vacaciones en la modalidad de viaje organizado.

Las razones de la elección se basan en la cuantía del flujo turístico de esta categoría, asimismo a la tendencia del viajero joven a las actividades de aventura, a pesar de las condiciones climáticas del destino y el conocimiento del idioma. En consecuencia se empleará estos criterios para delimitar el mercado objetivo.

Por tanto, de los **80.933** foráneos que llegan al destino del Salar de Uyuni y Lagunas de Colores, el porcentaje que interesa al proyecto es el 52% europeo y 21% sudamericano. En ese sentido vendrían a ser **42.085** turistas europeos y **16.996** sudamericanos.

Asimismo, está el rango de edad entre 20 – 29 años que sería el 57,7% de la cuantía total de visitantes extranjeros. De tal forma, que el 57,7% del mercado europeo sería de **24.283** viajeros; mientras que el 57,7% de la plaza sudamericana vendría a ser **9.807** viajeros.

Hay que considerar la motivación de viaje, el 89,17% lo hace por vacaciones; por consiguiente, el 89,17% del mercado europeo de 24.283 viajeros sería de **21.653** turistas europeos; mientras que el 89,17% de 9.807 sería de **8.745** turistas sudamericanos.

Por último, solo el 30,5% de los turistas viaja en la modalidad de turismo organizado; entonces el 30,5% de 21.653 europeos sería de **6.604** turistas europeos; mientras que el 30,5% de 8.745 sería de **2.667** sudamericanos.

2.4.2. Proyección de mercado

Tomando la tasa de crecimiento del mercado turístico del 9% a nivel nacional⁶⁵, se infiere la proyección del segmento de mercado para turistas extranjeros y nacionales en el destino del Salar de Uyuni y Lagunas de Colores.

Cuadro Nº 8

PROYECCIÓN DE MERCADO PARA EUROPEOS Y SUDAMERICANOS

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Turistas europeos	6604	7198	7846	8552	9322	10161	11075	12072
Turistas sudamericanos	2667	2907	3168	3453	3764	4103	4472	4874

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SISCO y el boletín informativo Agosto 2011. Nº 1.

2.4.3. Análisis de competencia

Existen aproximadamente 76 operadoras de turismo que operan en el Salar de Uyuni y Lagunas de Colores. Estas están distribuidas en la ciudad de La Paz, Uyuni, Potosí, Sucre, Tupiza y Villazón. El resto de las empresas de viaje son agencias mayoristas y detallistas que comercializan el programa a cambio de comisiones que oscilan entre el 10 y 14%. (Ver cuadro Nº 9)

Haciendo un cálculo básico entre el número de turistas extranjeros que visitan el área (80.933) en la gestión 2010 y la cuantía de operadoras disponibles (76), se infiere hipotéticamente que cada operadora atiende como promedio a 1.065 turistas al año, y por ende a 89 por mes. Es claro que la cuota de mercado no se distribuye de manera igual entre todas las empresas, hay algunas que reciben más y otras menos; sin embargo, ante la dificultad de obtener este dato, se plantean escenarios que brindan un marco de referencia.

⁶⁵ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Plan Nacional De Turismo 2012-2016*. 16 p.

Cuadro Nº 9

OPERADORES DE TURISMO PARA EL SALAR DE UYUNI Y REA

UYUNI				LA PAZ	
1	Andes Salt Expeditions	31	Field Trips	1	Andean Summits
2	Andes Travel Office	32	Nueva Aventura	2	Fremen Tour Andes & Amazonia Expediciones
3	Andrea Tours	33	Oasis Odyssey Tours	3	Magriturismo
4	Avitur	34	Olivos Tours	4	Tawa srl.
5	Blue Line Service	35	Perla de Bolivia	TUPIZA	
6	Brisa Tours	36	Pucara Tours	1	Expediciones Estrella del Sur
7	Colque Tours	37	Playa Blanca	2	Grano de oro
8	Copacabana Travel	38	Relámpago Tours	3	Isla Tours
9	Culpina "K" Tours	39	Reli Tours	4	Sairecahur Tours
10	Dayana Tours	40	Salar Paula Travel Tours	5	Tupiza Tours
11	Esmeralda Tours	41	Sansra Travels	6	Turismo Chichas
12	Expediciones Castilla	42	San Juan Tours	7	Turistour Los Salares
13	Expediciones Collahuasy	43	Sol de Mañana	8	Valle Hermoso
14	Expediciones Cordillera	44	Sumaj Jallpha Tours	POTOSI	
15	Expediciones Discovery Bolivia	45	Tierra Hermosa	1	Hidalgo Tours
16	Expediciones Empessa	46	Tunupa Tours	2	Sin Fronteras
17	Expediciones Incahuasi	47	Toñito Tours	SUCRE	
18	Expediciones Lípez	48	Turisbaal	1	Mariana Tours Express Nature and Salt
19	Expediciones Monte Blanco	49	Turismo Amanecer	2	Solarsa Tours
20	Expediciones Sajama	50	Turismo el Desierto	VILLAZON	
21	Expediciones Zamar Tours	51	Turismo el Cristal	1	Diamante Tours
22	Fely Tours	52	Turismo Jhovana		
23	Huaynuma Tours	53	Turismo Ollagüe		
24	Jhanet Tours	54	Trans Andino Tours		
25	Juliet Tours	55	Uyuni Tours		
26	Joya del Sur Bolivia	56	Uyuni Eagles		
27	Kantuta Tours	57	Vieli Expediciones		
28	Kory Huasy	58	Wara del Altiplano		
29	Laqaya Tours	59	Zamar Tours		
30	Licancabur Tours				

Fuente: Elaboración propia en base a la Guía de turismo del Suroeste de Potosí. Viceministerio de Turismo, Asociación Trópico, y Prefectura de Potosí.

El paquete tradicional comprende un recorrido de 3 días y 2 noches; por otro lado hay programas de mayor y menor número de días. La elección depende del tiempo disponible por el turista, los atractivos turísticos de su interés, y los servicios disponibles. Este programa está integrado generalmente por el servicio de transporte en un jeep 4x4; alimentación y meriendas; hospedaje y la orientación del guía de turismo. (Ver cuadro N° 10)

Cuadro N° 10

Compendio de la oferta de operadores en el Salar de Uyuni y REA

Programa	Prestaciones	Atractivos	Precios
1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte en un jeep 4x4 (6 personas como máximo) • Alimentación • Guía bilingüe 	Salar de Uyuni, Colchani, Hotel de Sal, Isla Pescado, Cementerio de Trenes	33 \$u\$ - 81 \$us
2 días y 1 noche	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte en un jeep 4x4 (6 personas como máximo) • Alimentación • Guía bilingüe • Hospedaje 	Salar de Uyuni, Isla Pescado, San Juan, Desierto de Siloli, Árbol de Piedra, Volcán Ollague, Laguna Hedionda, Laguna Colorada	50\$us – 123\$us
3 días y 2 noches	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte en un jeep 4x4 (6 personas como máximo) • Alimentación • Guía bilingüe • Hospedaje 	Salar de Uyuni, Isla Pescado, San Juan, Desierto de Siloli, Árbol de Piedra, Laguna Colorada, Geysers, Aguas Termales, Laguna Verde, ciudad de Uyuni	100 \$us – 245 \$us

Fuente: Elaboración propia

Las tecnologías de información permiten disponer de datos primarios sobre los aspectos de conformidad y disconformidad sobre la experiencia del turista al realizar el circuito por el

Salar de Uyuni. Tripadvisor⁶⁶ es un portal web de información e intercambio de experiencias de turistas por todo el mundo. El destino del Salar de Uyuni y REA también disponen de observaciones positivas y negativas sobre su recorrido.

Cuadro Nº 11

Factores de disconformidad del programa o paquete turístico

PROBLEMA	CAUSAS
Deficiente servicio de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Vehículos antiguos y con falta de mantenimiento provocan paradas obligatorias que afectan al itinerario • Logística deficiente para afrontar posibles contingencias en vehículos: baterías extras, llantas, etc. • Deficiente atención y trato al turista • Vehículos no llevan cinturones de seguridad • Choferes beben en algunos casos
Deficiente servicio en el cumplimiento del programa ofrecido por la operadora de turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen beneficios que no son cumplidos: comidas, servicio de hospedaje con ducha, etc. • Énfasis en llenar el jeep que en dar comodidad al turista • Personal desinformado provoca confusión en turistas • Reservas no respetadas • Deficiente atención y trato al turista • Duplicidad de rol del chofer que hace también de guía • Bajos precios no garantizan el servicio ofrecido • Apuro en la realización del tour no permite a los turistas apreciar las atracciones • Falta de conocimiento y dominio de idiomas extranjeros
Precario y deficiente servicios de hospedaje	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodación muy básica o en mal estado • Carecen en algunos casos de agua y electricidad. Si los hay, es por limitado tiempo • En paquetes conjuntos no hay privacidad • Deficiente trato y atención al cliente

⁶⁶ www.tripadvisor.com

<p>Incipiente infraestructura caminera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mal estado del camino entre Oruro y Uyuni • Cansador viaje de 10 horas desde La Paz hasta Uyuni • Se pasa demasiado tiempo en el jeep durante la realización del tour por Uyuni
<p>Servicios básicos deficientes en lugares de atracción turística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobros por entrar a la reserva natural y atracciones turísticas, sin una mejora en los servicios básicos durante las visitas: baños sucios, carecen de agua, etc.

Fuente: Elaboración propia en base al datos recopilados en www.tripadvisor.com

La mayor parte del recorrido se lo realiza prácticamente en transporte terrestre; pero la observación de paisajes singulares hace única la experiencia de los visitantes en el destino. A través de este esquema (ver cuadro N° 12) se percibe que no es atrayente el negocio con la oferta convencional, debido a la facilidad de entrada de nuevos competidores, la cuantiosa rivalidad de competencia lo que permite un elevado poder de negociación de los clientes y una moderada influencia de los proveedores. Sin embargo, al ser un destino turístico singular en el mundo, son escasas las chances de destinos o paquetes turísticos sustitutos. En ese sentido, es conveniente adoptar una estrategia de diferenciación del producto o servicio, seleccionado un nicho de mercado más pequeño, donde exista menor o ninguna competencia. Ya que al entrar en competencia directa, se deberá ajustarse a una estrategia de costos.

2.4.4. Estrategia de posicionamiento de mercado

2.4.4.1. Estrategia de producto

Con el fin de seleccionar una estrategia para el producto o servicio, se utilizará la matriz de Igor Ansoff, que se concentra en los productos y mercados presentes y potenciales para la empresa. Según esta matriz existen 4 categorías.

La primera se refiere a la penetración de mercado, esta estrategia pretende alcanzar el crecimiento con productos ya existentes en los actuales segmentos de mercado, procurando incrementar su cuota de mercado. Considerada la menos riesgosa ya que se relaciona con muchos de los recursos y capacidades existentes.

Cuadro N° 12

Análisis del atractivo del negocio

ACTUAL	BAJO	MEDIO	ALTO
Amenaza de nuevos entrantes			X
Rivalidad de los competidores			X
Disponibilidad de sustitutos	X		
Poder de negociación de los clientes			X
Poder de negociación de los proveedores		X	
EVALUACIÓN GENERAL	1	1	3

Fuente: Elaboración propia en base a los factores del entorno inmediato (Michael Porter)

La segunda consiste en el desarrollo de mercado que busca crecimiento dirigiendo productos existentes a nuevos segmentos de mercado.

La tercera se refiere al desarrollo del producto en el que la empresa desarrolla nuevos productos orientado a los actuales segmentos de mercado.

Finalmente, la cuarta consiste en la diversificación en la que la empresa crece en negocios nuevos al desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Las estrategias seleccionadas para los programas o paquetes turísticos, diseñados y operados por la operadora, son la penetración de mercado y la diversificación. La penetración de mercado supone la oferta tradicional de paquete al Salar de Uyuni y Lagunas de Colores a un segmento de viajeros ya existente, por tanto, la posibilidad de competencia se basará en razonables márgenes de ganancia que permitirán otorgar ciertas mejoras en el servicio. Seguidamente, la diversificación iniciará con la oferta de un programa de safari fotográfico por el Salar de Uyuni y REA, una proposición que no existe en el mercado. Según las proyecciones (Ver cuadro de actividades que a los turistas les gustaría hacer en la región) existen un poco más de 200 turistas extranjeros que se inclinan por esta actividad, dentro del

mercado nacional no se disponen de datos específicos. La elección de esta oferta responde a los fascinantes paisajes y observación de flora y fauna, ideales para esta modalidad; por otro lado, los escasos servicios no representan un obstáculo para este segmento.

Cuadro N° 13

Matriz Ansoff

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración de mercado	Desarrollo del producto
Nuevos mercados	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/>

2.4.5. Estrategia de precios

Debido a que se entrará en la estrategia de penetración de mercado, se fijará los precios considerando como base a los costos y competencia. En cuanto a los costos se pretende cubrir todos los costos fijos y variables y obtener beneficios razonables; asimismo, se tomará también como referencia a los precios de la competencia.

2.5. Plan de operación

2.5.1. Paquete de 1 día

2.5.1.1. Temática

Excursión a zonas naturales y urbanas para la observación paisajística, de flora, fauna y visita a centros artesanales

Cuadro N° 14

Características formales

N°	CARACTERÍSTICAS	DETALLE
1	Duración estimada	1 día
2	Zona o región por recorrer	Salar de Uyuni
3	Actividades por desarrollar	<ul style="list-style-type: none">• Visita a centros artesanales de elaboración de sal• Observación paisajística del Salar de Uyuni, y los ojos de agua (geysers)• Visita a la isla Inkahuasi
4	Régimen de pensión	Desayuno y almuerzo
5	Transporte	Jeep 4 x 4
6	Cantidad de excursión	1
7	Grupo base	4/6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 15**Itinerario paquete turístico 1 día**

Día	Centro base	Atractivos	Ruta	Km. Parciales	Tiempo horas	Servicios	Varios
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de Uyuni • Colchani • Isla Incahuasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros artesanales de sal • Salar de Uyuni • Ojo de agua • Isla pescado 	Uyuni, Colchani Isla pescado	70 km.	8	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Alimentación • Guía bilingüe 	No incluye entradas a atractivos

Fuente: Elaboración propia

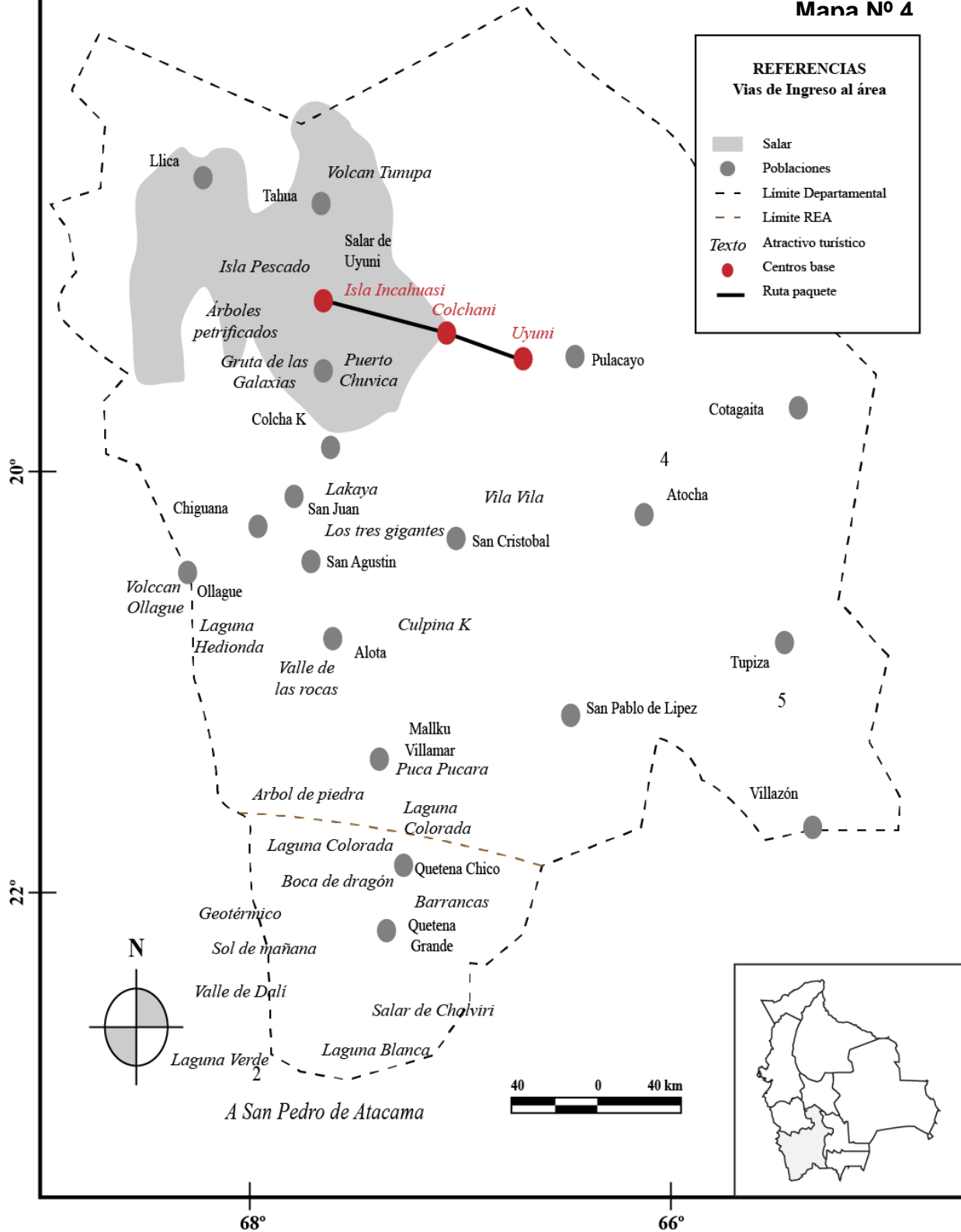
Cuadro Nº 16**Costo del programa paquete 1 día**

Detalle	Tarifa (\$us)	Grupo base	Costo por pax	Total
Alquiler transporte en 1 vagoneta landcruiser 4 x 4 (1 día)	65	4/6	16.25	65
Alimentación: Desayuno, almuerzo, meriendas y agua	15 (por pax)	4/6	15	60
Guía: 1 día	25	4/6	6.25	25
TOTAL			37.5	150

Fuente: Elaboración propia

PAQUETE TURÍSTICO 1 DÍA

Mana Nº 4



2.5.1.2. Beneficio deseado

El costo por persona por el paquete de 1 día sería de 37.5 \$us. Se pretende una ganancia real de 30%, para lo que se emplea la siguiente fórmula.

$$G\% = \frac{\% \text{ deseado}}{100 - \% \text{ deseado}}$$

$$G\% = 30 / 100 - 30 = 0.43 = 40\%$$

Para una ganancia real del 30%, se cargará el 40%, como resultado de la aplicación de la fórmula anterior. Entonces a partir del costo por pax de 37.5\$us, se añadirá 15 \$us, lo que dará como resultado **53 \$us** al precio del paquete de 1 día. Estos precios tienen como referencia a los costos de operación y precios de la competencia.

El turismo receptivo, de acuerdo a la ley general de turismo, está libre del pago de impuestos por considerarse una actividad de exportación⁶⁷. Los servicios que integran el paquete están considerados como costos en la modalidad de contratación, por tanto suscitarían crédito fiscal.

2.5.2. Paquete de 2 días y 1 noche

2.5.2.1. Temática

Visita a zonas naturales y urbanas para la observación paisajística, de flora, fauna y visita a centros artesanales

⁶⁷ VICEMINISTERIO DE TURISMO. *Ley general de turismo N° 292*. Art. 30.

Cuadro N° 17**Características formales**

N°	CARACTERÍSTICAS	DETALLE
1	Duración estimada	2 días y 1 noche
2	Zona o región por recorrer	Salar de Uyuni
3	Actividades desarrollar por	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a centros artesanales de elaboración de sal • Observación paisajística del Salar de Uyuni • Visita a la isla Inkahuasi • Gruta de las Galaxias • Árbol de piedra • Visita a volcán Thunupa
4	Régimen de pensión	Desayuno, almuerzo, cena
5	Hospedaje	Albergue comunitario con baño compartido
6	Transporte	Jeep 4 x 4
7	Cantidad de excursión	1
8	Grupo base	4/6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 18**Itinerario paquete turístico 2 días y 1 noche**

Días	Centro base	Atractivos	Ruta	Km. parciales	Tiempo horas	Servicios	Varios
2	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de Uyuni • Colchani • Tahua • Isla pescado 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros artesanales de sal • Salar de Uyuni • Tahua 	Uyuni, Colchani, Tahua	120 km.	16	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Alimentación • Hospedaje • Guía bilingüe 	No incluye entradas a atractivos

		<ul style="list-style-type: none"> • Árboles petrificados • Gruta de las galaxias • Isla pescado 					
--	--	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 19

Costo del programa paquete 2 días y 1 noche

Detalle	Tarifa (\$us)	Grupo base	Costo por pax	Total
Alquiler transporte en 1 vagoneta landcruiser 4 x 4 (2 días)	130	4/6	32.5	130
Alimentación: Desayuno, almuerzo, meriendas, cena y agua (2 días)	20 (por pax/día)	4/6	40	160
Hospedaje en albergue comunitario (1 día y noche)	12 (pax/día)	4/6	24	96
Guía bilingüe: 2 días	50	4/6	12.5	50
TOTAL			109	436

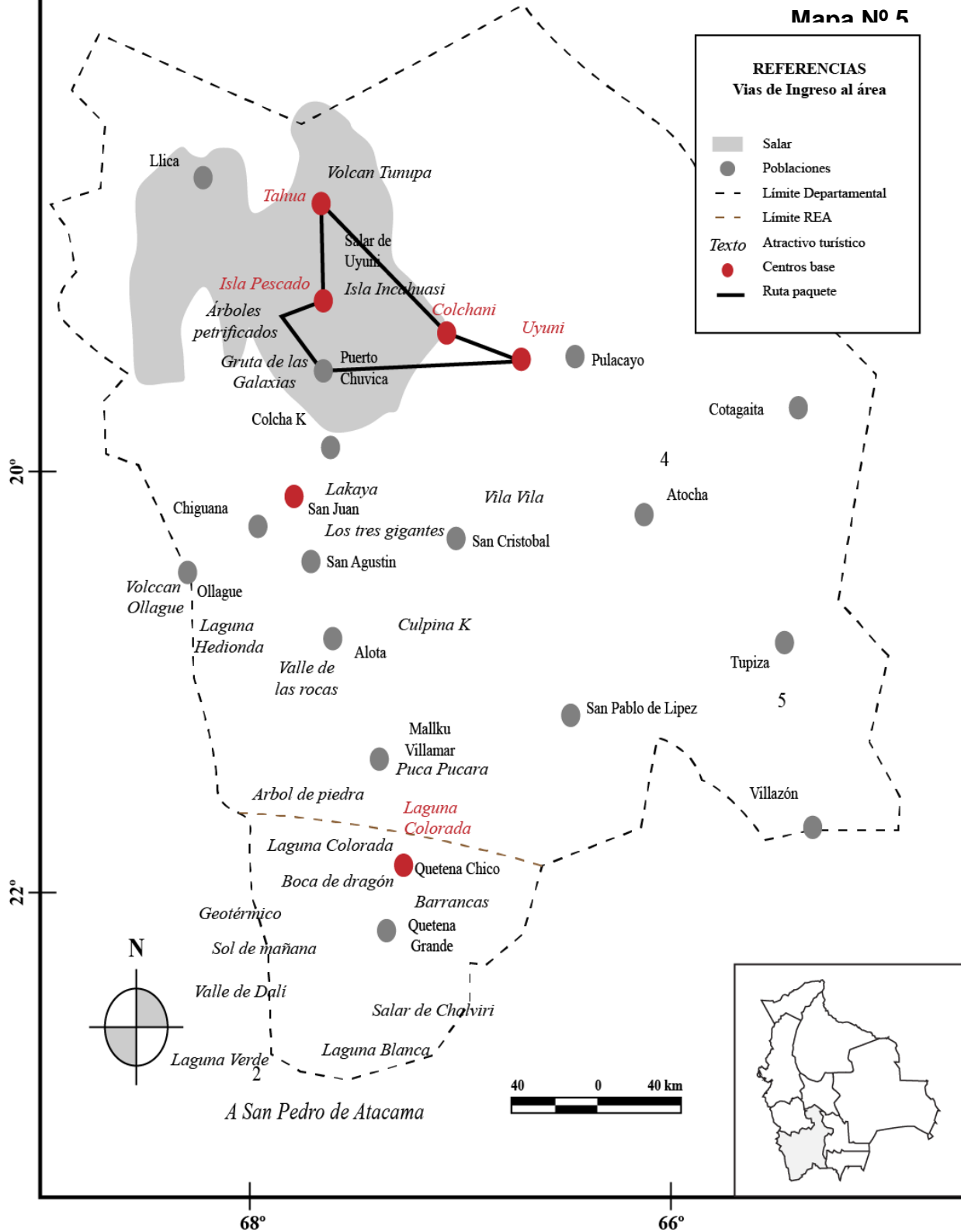
Fuente: Elaboración propia

PAQUETE TURÍSTICO 2 DÍAS Y 1 NOCHE

Mana Nº 5

REFERENCIAS Vías de Ingreso al área

-  Salar
-  Poblaciones
-  Límite Departamental
-  Límite REA
- Texto* Atractivo turístico
-  Centros base
-  Ruta paquete



2.5.2.2. Beneficio deseado

El costo por persona por el paquete de 2 días y 1 noche sería de 109 \$us. Se pretende una ganancia real de 28%, para lo que se emplea la siguiente fórmula.

$$G\% = \frac{\% \text{ deseado}}{100 - \% \text{ deseado}}$$

$$G\% = 28 / 100 - 28 = 0.38 = 40\%$$

Para una ganancia real del 28%, se cargará el 40%, como resultado de la aplicación de la fórmula anterior. Entonces a partir del costo por pax de 109 \$us, se añadirá 44 \$us, lo que dará como resultado **153 \$us** el paquete de 2 días y 1 noche. Estos precios tienen como referencia a los costos de operación y precios de la competencia.

2.5.3. Paquete de 3 días y 2 noches

2.5.3.1. Temática

Excursión a zonas naturales y urbanas para la observación paisajística, de flora, fauna y visita a centros artesanales

Cuadro Nº 20

Características formales

Nº	CARACTERÍSTICAS	DETALLE
1	Duración estimada	3 días y 2 noches
2	Zona o región por recorrer	Salar de Uyuni y Reserva Eduardo Avaroa
3	Actividades desarrollar por	<ul style="list-style-type: none">• Visita a centros artesanales de elaboración de sal• Observación paisajística del Salar de Uyuni, y los ojos de agua (geysers)• Visita a la isla Inkahuasi

		<ul style="list-style-type: none"> • Gruta de las Galaxias • Visita a Lagunas: Hedionda, Colorada y Verde • Desierto de Siloli • Árbol de piedra • Visita a fumarolas Sol de Mañana • Visita a volcán Licancabur y Thunupa
4	Régimen de pensión	Desayuno, almuerzo, cena
5	Hospedaje	Albergue comunitario con baño compartido
6	Transporte	Jeep 4 x 4
7	Cantidad de excursión	1
8	Grupo base	4/6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 21

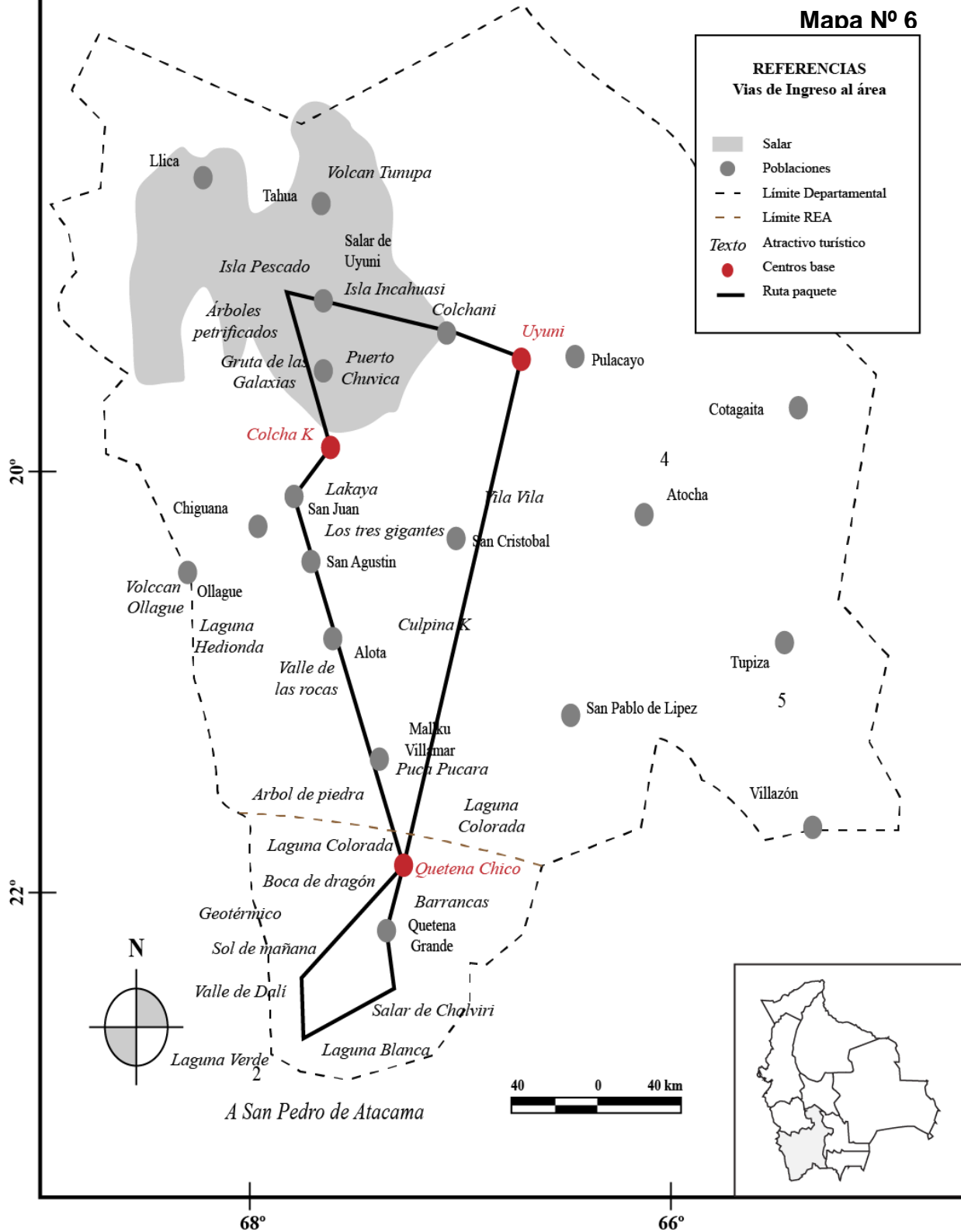
Itinerario paquete turístico 3 días y 2 noches

Día	Centro base	Atractivos	Ruta	Km. Parciales	Tiempo horas	Servicios	Varios
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de Uyuni • Colcha K • Quetena Chico 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros artesanales de sal • Salar de Uyuni • Ojo de agua • Isla pescado • Isla Incahuasi • Gruta de las Galaxias • Laguna Colorada, Verde, y Hedionda • Desierto de Silolí • Árbol de piedra • Fumarolas sol de mañana • Geiseres de agua • Volcán Licancabur y Thunupa 	Uyuni, Colchani Isla pescado, Colcha K, Quetena Chico	340 km.	3 días	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Alimentación • Hospedaje • Guía bilingüe 	No incluye entradas a atractivos

Fuente: Elaboración propia

PAQUETE TURÍSTICO 3 DÍAS Y 2 NOCHES

Mapa N° 6



Cuadro N° 22

Costo del programa paquete 3 días y 2 noches

Detalle	Tarifa (\$us)	Grupo base	Costo por pax	Total
Alquiler transporte en 1 vagoneta landcruiser 4 x 4 (3 días)	195	4/6	48.75	195
Alimentación: Desayuno, almuerzo, meriendas, cena y agua (3 días)	20 (por pax)	4/6	60	240
Hospedaje en albergue comunitario (3 días y 2 noches)	12 (pax día)	4/6	36	144
Guía: 3 días	75	4/6	18.75	75
TOTAL			163.5	654

Fuente: Elaboración propia

2.5.3.2. Beneficio deseado

El costo por persona por el paquete de 3 días y 2 noches sería de 163.5 \$us. Se pretende una ganancia real de 28%, para lo que se emplea la siguiente fórmula.

$$G\% = \frac{\% \text{ deseado}}{100 - \% \text{ deseado}}$$

$$G\% = 28 / 100 - 28 = 0.38 = 40\%$$

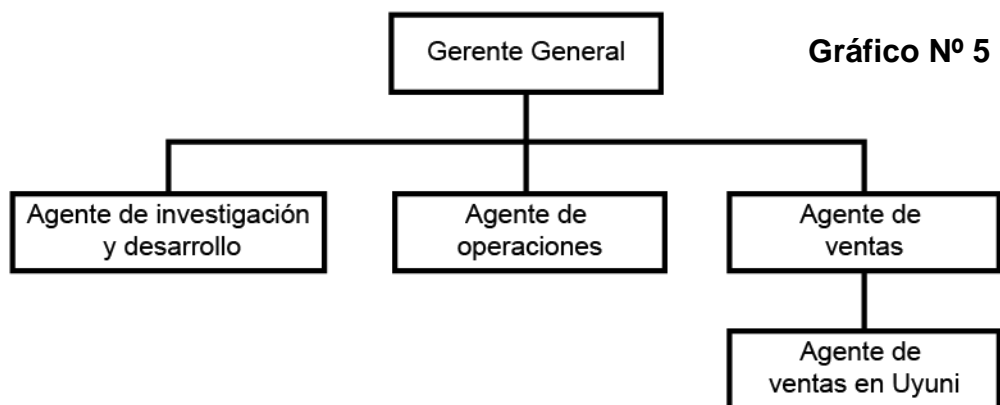
Para una ganancia real del 28%, se cargará el 40%, como resultado de la aplicación de la formula anterior. Entonces a partir del costo por pax de 163.5 \$us, se añadirá 65 \$us, lo que dará como resultado 245.5 \$us, redondeándolo al precio de **229 \$us** el paquete de 3 días y 2 noches. Estos precios tienen como referencia a los costos de operación y precios de la competencia.

2.5.4. Especificaciones del servicio

Los paquetes propuestos, especialmente el de 2 días, están ligeramente encima de los precios de la competencia. Las razones se deben a que se incluye un guía bilingüe además del chofer, se establece un máximo de 6 personas para ofrecer mayor comodidad de espacio en el transporte, se incluyen bebidas o agua para la hidratación de los viajeros. En la oferta de la competencia, el chofer también cumple el rol de guía; se dispone de 7 personas a costa de la comodidad de los turistas; y no se incluyen bebidas o hidratación.

2.6. Plan Organizacional

2.6.1. Estructura de la empresa



2.6.2. Descripción de puestos

2.6.2.1. Gerente General

Función básica

Responsable del buen funcionamiento y crecimiento productivo de la empresa y formular recomendaciones al propietario en referencia a las actividades de operaciones, negocios y otros

Responsabilidad y autoridad

- Desarrollar y recomendar planes y programas en el corto, mediano y largo plazo
- Autorizar y ejecutar aquellos contratos y compromisos necesarios para el desarrollo de las actividades de la agencia en su fase operacional
- Responder por los resultados administrativos, operacionales y financieros de la agencia
- Desarrollar y dirigir la organización funcional de la agencia, y establecer los deberes y responsabilidades del personal a su cargo
- Autorizar, con la aprobación del propietario o consejo de administración, nombramientos, ascensos, retiros y despidos del personal de la agencia
- Mantener una buena relación con las organizaciones laborales y que los compromisos estipulados sean compatibles con las políticas y normas establecidas
- Cuidar de los fondos, bienes físicos y demás propiedades de la agencia estén debidamente salvaguardados y administrados
- Mantener permanentemente informado al propietario o consejo de administración sobre el progreso de todas las fases de las actividades de la agencia, y rendir informes anuales

2.6.2.2. Agente de investigación y desarrollo

Función básica

Tiene a su cargo la responsabilidad de planificar, programar, y realizar todas las investigaciones para el desarrollo de los programas de viajes de la operadora, incluidas las labores de presupuesto y fijación de precios, así como la negociación y contratación de los servicios

Responsabilidad y autoridad

- Todas las funciones relacionadas con las investigaciones de marketing

- Planificación programación y desarrollo de la línea de productos
- Presupuesto y fijación de precios de venta de los productos de elaboración propia
- Contratación de los servicios a terceros, que sean necesarios para la preparación de los distintos programas de viajes ofrecidos por la operadora

2.6.2.3. Agente de operaciones

Función básica

Supervisión de la coordinación y operación de los servicios que, en los niveles local, nacional, brinde la agencia a sus clientes

Responsabilidad y autoridad

- Planificación y coordinación de los servicios receptivos, transfers, guías y excursiones
- Planificación, programación y operación de los servicios de transporte terrestre; propios, o contratados por terceros
- Supervisión de todas las actividades desarrolladas por el personal afectado a la unidad de operaciones; conductores, guías, recepcionistas
- Supervisión de los servicios de mantenimiento y de las unidades de transportación, propiedad de la agencia, procurando su funcionamiento correcto
- Mantenimiento actualizado de todos los registros y certificados requeridos para la operación de las unidades de transportación de propiedad de la agencia, en el caso del transporte rentado, revisar que se cuente con todos los requisitos en orden

2.6.2.4. Agente comercial o de ventas

Función básica

Planificación, coordinación, y supervisión de las actividades de promoción y venta de los servicios ofrecidos por la agencia, y obtener los resultados establecidos en los programas comerciales

Responsabilidad y autoridad

- Desarrollar, conjuntamente con el gerente general, las políticas y programas de venta de la operadora
- Revisar, aprobar, o modificar, conjuntamente con el gerente general, los pronósticos de venta por la unidad de investigación y desarrollo
- Planificar, coordinar y dirigir las actividades de venta de la agencia
- Supervisar todas las actividades relacionadas con las reservaciones de los servicios solicitados por los clientes
- Recomendar programas de promoción y venta para los servicios ofrecidos por la agencia

2.6.2.5. Tercerización de servicios

Se recurrirá a la contratación de los servicios de un contador para el orden de los registros contables y elaboración de los estados financieros de la operadora.

Por otro lado, para la operación de los programas y paquetes, se recurrirá a la contratación de los servicios de transporte, alojamiento, y alimentación, siempre y cuando estos reúnan las condiciones mínimas o suficientes para el servicio de calidad que la empresa ofrece.

2.7. Plan de Inversión

2.7.1. Inversión Fija

2.7.1.1. Mobiliario

MOBILIARIO						
Nº	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
1	Escritorios	Unid.	5	250	1250	5
2	Sillas	Unid.	5	80	400	5
3	Mostradores	Unid.	2	100	200	5
4	Estantes documentos	Unid.	2	150	300	5
5	Cuadros	Unid.	3	60	180	5
6	Alfombrado	Unid.	2	150	300	5
7	Dispensador de agua	Unid.	2	25	50	5
					2680	

2.7.1.2. Equipos informáticos

EQUIPOS INFORMATICOS						
Nº	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
1	Computadora	Unid.	5	500	2500	ND
2	Impresora	Unid.	3	200	600	ND
3	Scanner	Unid.	2	120	240	ND
4	Teléfono	Unid.	2	60	120	ND
5	Fax	Unid.	2	50	100	ND
6	Televisor	Unid.	2	300	600	ND
					4160	

2.7.2. Inversión Diferida

2.7.2.1. Inversión intangible

Nº	Descripción	Costo unitario	Costo total
1	Gastos de instalación y acondicionamiento*	900	900
2	Gastos de constitución jurídica	200	200
3	Pago de permisos o derechos	200	200
4	Estudio del plan de negocios	500	500
5	Póliza de seguro	2500	2500
6	Sistema de reservas informático	400	400
			4700

* Pintura, cableado, limpieza de pisos, etc

2.7.3. Capital de Trabajo

2.7.3.1. Gastos de administración

SUELDOS Y SALARIOS						
Nº	Cargo	Sueldo básico	Total ganado	Descuentos		Líquido pagable
				Patronales (0,0471)	AFP Previsión (0,1271)	
1	Gerente General	1000	1000	47,1	127,10	825,8
2	Agente de investigación y desarrollo	600	600	28,26	76,26	495,48
3	Agente de operaciones	600	600	28,26	76,26	495,48
4	Agente comercial o de ventas	500	500	23,55	63,55	412,9
5	Agente comercial o de ventas Uyuni	500	500	23,55	63,55	412,9
			3200	150,72	406,72	2643

2.7.3.2. Gastos de operación

Este cuadro muestra la proyección del número de turistas extranjeros que tomarán los programas turísticos de la operadora, asimismo se toma en cuenta el factor de estacionalidad: temporada alta y baja.

ESTIMACIÓN DE VENTA DE LOS PROGRAMAS TURÍSTICOS (Nº TURISTAS)

MES	1 día	2 días, 1 noche	3 días y 2 noches	
Enero	35	46	80	
Febrero	30	38	75	
Marzo	40	35	88	
Abril	45	44	90	
Mayo	20	15	30	
Junio	22	15	32	
Julio	48	55	100	
Agosto	55	68	105	
Septiembre	58	60	95	
Octubre	20	30	37	
Noviembre	15	20	44	
Diciembre	22	22	30	
TOTAL	410	448	806	1664

Fuente: Elaboración propia en base a información primaria de operadoras de turismo en Uyuni

Costo de operación anual en \$us				
Nº	Descripción	Costo por persona	Cantidad	Costo Total en \$us
1	Paquete de 1 día	37,5	410	15375
2	Paquete de 2 días y 1 noche	109	448	48832
3	Paquete de 3 días y 2 noches	163,5	806	131781
			1664	195988

2.7.3.3. Ingresos por operación

Ingresos por operación anual en \$us				
Nº	Descripción	Ingreso por persona	Cantidad	Ingreso Total en \$us
1	Paquete de 1 día	53	410	21730
2	Paquete de 2 días y 1 noche	153	448	68544
3	Paquete de 3 días y 2 noches	229	806	184574
			1664	274848

2.7.3.4. Gastos de alquiler y servicios básicos

Alquiler y servicios básicos y comunicación en \$us		
Nº	Descripción	Gasto mensual en \$us
1	Luz	60
2	Agua	25
3	Teléfono	85
4	Internet	62
5	Alquiler oficina	500
6	Alquiler oficina Uyuni	300
7	Servicios básicos y comunicación oficina Uyuni	182
8	Papelería e insumos de escritorio	50
		1264

El gasto de alquiler, servicios básicos, insumos y comunicación sería de **1.229 dólares** mensual. El gasto anual vendría a ser **14.748 dólares estadounidenses**.

2.7.3.5. Gastos de comercialización

Gastos de publicidad mensual en \$us		
Nº	Descripción	Gasto Mensual en \$us
1	Página web	15
2	Publicidad impresa	300
3	Publicidad en revistas turísticas	200
4	Publicidad por redes sociales	80
		595

2.7.3.6. Capital de trabajo

Del total del costo de operación (**195.988 \$us** anual), se tendría que erogar por mes aproximadamente **16.332 \$us** estadounidenses; hay que añadir los sueldos y salarios **3.200 \$us** por mes, incluyendo los 2 aguinaldos (**44.800 \$us** anual); además de gastos de alquileres, servicios e insumos de **1.229 \$us** por mes (**14.748 \$us** anual). El monto de capital de trabajo por mes se aproxima a los **20.761 \$us**. Por tanto, el monto del capital de trabajo cubrirá los primeros 4 meses de operación, que vendría a ser **83.044 \$us** estadounidenses. Considerando prudente este tiempo para determinar la respuesta del mercado.

2.7.3.7. Cuadro de ingresos y gastos anual

Egresos		Ingresos		Saldo
Rubro	Costos en \$us	Rubro	Ingresos en \$us	
Mobiliario	2680	Paquete 1 día	21730	
Equipos informáticos	4160	Paquetes 2 días 1 noche	68544	
Inversión diferida	4700	Paquete 3 días y 2 noches	184574	
Gastos de administración	44800			
Gastos de operación	195988			
Gastos de alquileres y servicios básicos	15168			
Gastos de publicidad y promoción	7140			
TOTAL	274636		274848	212

2.7.3.8. Financiamiento

El proyecto estima utilizar recursos provenientes de préstamos familiares en un 55% (51.224 \$us) y de inversionistas para capital de riesgo en un 45% (41.910 \$us); siendo la distribución de utilidades en el mismo porcentaje una vez que se obtengan utilidades líquidas y suficientes a partir del 4to año.

2.8. Plan Económico Financiero

2.8.1. Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		274848	305081	338640	375891	417239
Paquete de 1 día		21730	24120	26774	29719	32988
Paquete de 2 días y 1 noche		68544	76084	84453	93743	104055
Paquete de 3 días y 2 noches		184574	204877	227414	252429	280196
Costos		265727	272104	278635	285322	292170
Costos de operación		195988	200692	205508	210441	215491
Costos de administración		44800	45875,2	46976,2	48104	49258
Costos de comercialización		7140	7311	7487	7667	7851
Gastos alquileres y servicios básicos		15168	15532	15904,8	16287	16677
Imprevistos (1%)		2631	2694	2759	2825	2893
Utilidad antes de impuestos		9121	32977	60005	90568	125069
Impuestos*		0	0	0	0	0
Utilidad neta		9121	32977	60005	90568	125069
Inversión inicial	-11540	-94584	-85463	-52486		
Capital de trabajo	-83,044					
Flujo de caja	-94584	-85463	-52486	7519	90568	125069

VAN \$b 44.173

TIR 17%

Tasa de descuento 6%

*Nota: El turismo receptivo esta exento de impuestos (ley N° 292 Ley general de turismo,art. 30)

Se estima que los ingresos se incrementarán de acuerdo a la tasa de afluencia turística de la región (0,11%)

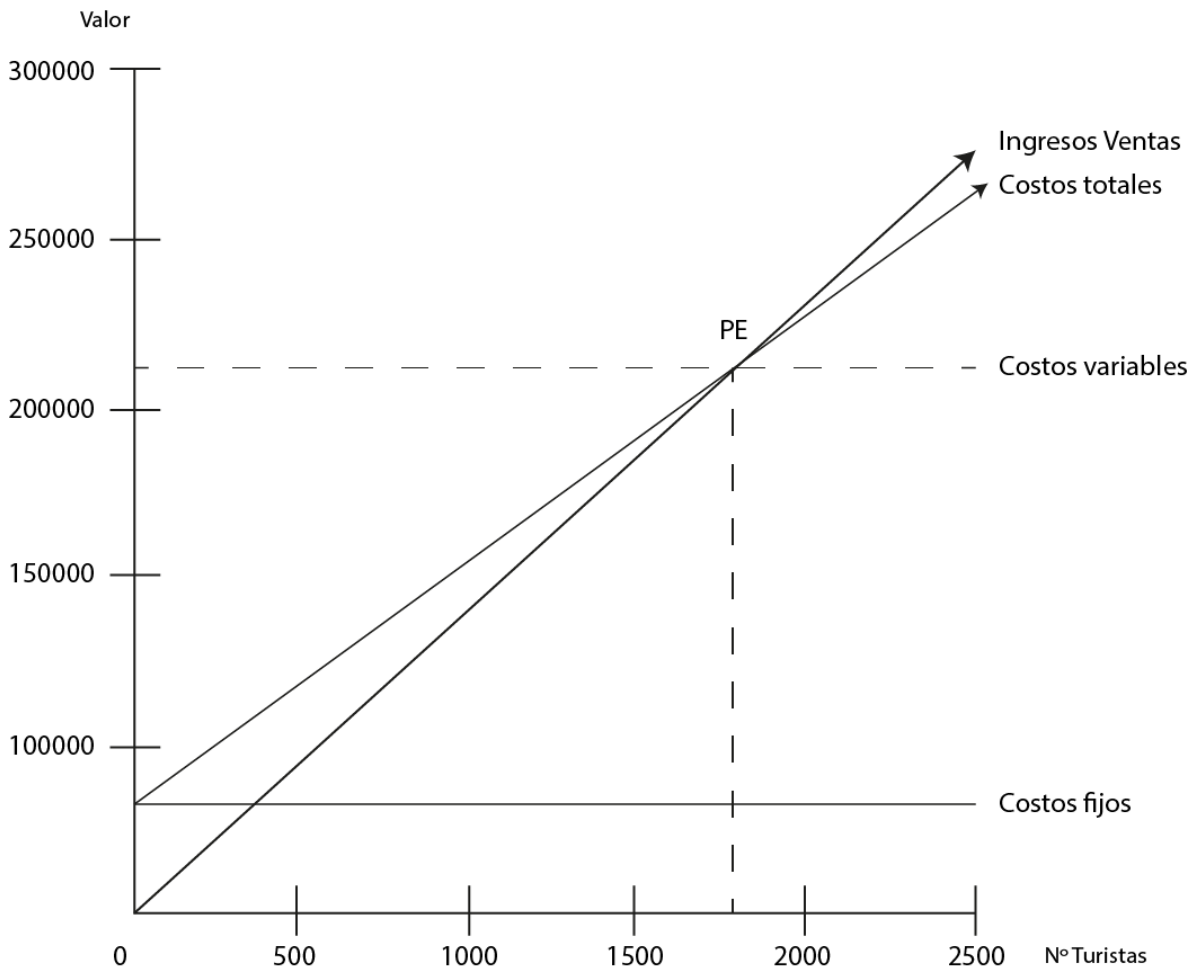
Se valora el crecimiento de los costos tomando el índice de inflación del 2013 (0,06)

Se toma como referencia como tasa de descuento el bono BCB directo al 6%

2.9. Punto de equilibrio

Los costos fijos comprenden a los de administración y los de alquileres y servicios básicos (59.968 \$us anual); por otro lado, los costos variables abarcan los gastos de operación y publicidad (203.128 \$us anual) haciendo un costo total aproximado de 256.096 \$us.

Los ingresos proyectados por la venta de los 3 paquetes alcanzan a 274.848 \$us anual, siempre que se consiga comercializarlos a 1.664 turistas (ver gastos de operación, estimación de venta de programas). Verificando la diferencia entre los costos e ingresos totales se obtiene un pequeño beneficio que oscila los 18.152 \$us en el primer año (sin tomar en cuenta inversión).



2.10. Análisis de sensibilidad

Los factores de mayor riesgo directo se presentarían en la afluencia turística a la región, en la subida de la tasa de interés y la promoción e infraestructura turística desarrollada en la región.

Se pronostica un posible y significativo incremento de la afluencia turística en la región a causa del desarrollo de actividades deportivas como el DAKAR, incremento en la promoción turística y progreso en la infraestructura con la instalación del aeropuerto y mejoramiento de caminos. Esta situación acrecentaría los beneficios proyectados haciendo más llamativa el negocio.

Por otro lado, se prevé un probable aumento de la tasa de interés debido a la recuperación de la economía mundial, por lo tanto esto mermaría la tasa interna de retorno de la inversión, sobre todo si este incremento se realiza de manera abrupta.

2.11. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo al análisis del entorno de la operadora de turismo, se sugiere el diseño y operación de programas turísticos en las modalidades de ecoturismo, turismo de aventura y turismo cultural dirigido al turismo receptivo e interno. Asimismo, la distribución de programas de emprendimientos turísticos comunitarios. Por otra parte, se aconseja establecer acuerdos comerciales con mayoristas y minoristas en las ciudades capitales de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Potosí, además de brindar servicios independientes a cambio de comisiones, tomando en cuenta la cuantía del turismo independiente.

Los paquetes propuestos procuran brindar calidad en la prestación servicio, especialmente en la operación de los paquetes. Las mismas se traducen en disponer de un eficiente servicio de transporte y orientación del guía turístico, la selección de prestadores de alimentación y hospedaje que complazcan satisfactoriamente las necesidades y expectativas fundamentales del visitante, y la atención al turista desde el momento en que toma contacto con la empresa.

La estructura organizacional cuenta con 5 profesionales: el gerente encargado de definir el buen funcionamiento de la empresa y el alcance de sus objetivos y metas; el agente de

investigación y desarrollo de nuevos programas y paquetes turísticos para específicos segmentos de mercado; el agente de operación encargado de la supervisión y coordinación de la operación de los programas; y 2 agentes de venta e iformación al turista.

Los paquetes propuestos, especialmente el de 2 días, están ligeramente encima de los precios de la competencia. Las razones se deben a que se incluye un guía bilingüe además del chofer, se establece un máximo de 6 personas para ofrecer mayor comodidad de espacio en el transporte, se incluyen bebidas o agua para la hidratación de los viajeros. En la oferta de la competencia, el chofer también cumple el rol de guía; se dispone de 7 personas a costa de la comodidad de los turistas; y no se incluyen bebidas o hidratación.

Referente a la viabilidad económica, se estima la inversión y capital de trabajo sera cubierta en los primeros 3 años y recién tendría mayores beneficios a partir del 4.

No se tomó en cuenta al mercado nacional para las proyecciones por carecer de datos sobre el perfil del turista nacional en el área de estudio, además de la dificultad de acceso a la información en el SERNAP.

Como recomendación, es necesario que el SERNAP brinde una aproximación independiente y actual a los datos estadísticos sobre la afluencia turística a los parques y áreas nacionales del país. Ya que estos son la base para la elaboración de estudios para la toma de decisiones.

2.12. Glosario

Desarrollo sustentable o sostenible

Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias⁶⁸.

Turismo según su origen

- **Turismo emisivo o emisor**

Forma de turismo constituido por los habitantes residentes de un país que realizan viajes a otro país⁶⁹.

- **Turismo interno**

Incluye a los desplazamientos que efectúan los residentes de un país fuera de su lugar de residencia habitual hacia otras áreas dentro del territorio de su propio país. Ej.: ciudadanos argentinos viajando por la república argentina. También denominado turismo doméstico⁷⁰.

- **Turismo receptivo**

Aquel que realizan los no residentes que viajan dentro de otro país⁷¹.

Modalidades del turismo

- **Turismo convencional**

Aquel que obedece a motivaciones tradicionales relacionadas con la educación, el placer, el descanso, o la recreación⁷².

⁶⁸ *Ibidem.* 72 p.

⁶⁹ WALLINGRE, NOEMI, MÓNICA, TOYOS. *Diccionario de turismo, hotelería y transportes*. 1 ed. Buenos Aires, Argentina: 1998. 210 p.

⁷⁰ *Ibidem.* 212 p.

⁷¹ *Ibidem.* 212 p.

⁷² *Ibidem.* 209 p.

- **Turismo cultural**

Ejercicio del turismo con la finalidad de obtener a cambio un enriquecimiento cultural⁷³.

- **Turismo de aventura**

Modalidad específica dentro de la actividad turística que se caracteriza por desarrollarse en ambientes silvestres, fuera de los circuitos convencionales, con una participación activa del turista, en estrecho contacto con el medio, con una prestación de servicios altamente personalizados y con una operatoria con personal y equipos especializados, con el énfasis puesto en la conservación de la naturaleza.⁷⁴

- **Turismo de naturaleza o ecoturismo**

Ejercicio del turismo que consiste en viajar o visitar áreas naturales relativamente inalteradas (incluyendo las áreas protegidas), con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado), mediante un proceso que promueve la conservación. Tiene bajo impacto negativo en lo ambiental y cultural, y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales.⁷⁵

Turismo por su forma de organización

- **Turismo organizado**

Cuando el turista adquiere en un solo acto de compra, todos los servicios por un precio global. Ej.: el paquete turístico organizado por una empresa de viajes⁷⁶.

- **Turismo independiente**

⁷³ *Ibidem.* 209 p.

⁷⁴ *Ibidem.* 209 p.

⁷⁵ *Ibidem.* 209 p.

⁷⁶ *Ibidem.* 211 p.

Aquel en que el turista procede al armado por cuenta propia de su viaje, contratando por separado transporte, alojamiento, alimento, diversión, y trazando su propio itinerario de viaje según su disponibilidad económica y de tiempo⁷⁷.

Producto turístico

Combinación de elementos y prestaciones tangibles e intangibles, que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones⁷⁸. El producto turístico está compuesto por atractivos, facilidades y la accesibilidad. Los atractivos pueden ser naturales, artificiales o culturales y humanos; las facilidades o servicios son los que facilitan la estadía y flujo de visitantes como el alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento, agencias de viaje, y otros; y la accesibilidad es la se refiere a los medios para llegar a los atractivos, sean acuáticos, terrestres o aéreos⁷⁹.

⁷⁷ *Ibidem*. 212 p.

⁷⁸ *Ibidem*. 161 p.

⁷⁹ CARDENAS TABARES FABIO. *Producto turístico: aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño*. 2da ed. 1998. Editorial Trillas. 13 p.