



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE CENTRAL**  
**Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIA INNOVADORA DE DESARROLLO TURÍSTICO  
PARA EL MUNICIPIO DE UYUNI DEL DEPARTAMENTO DE  
POTOSÍ**

**Tesis presentada para optar el  
Grado Académico de Magister  
en Administración de Empresas**

**MAESTRANTE: VANESSA MENDOZA VILLCA**

**Sucre - Bolivia**

**2022**

**DEDICATORIA:**

El presente trabajo de investigación, dedico con todo cariño a mis queridos padres, ellos me apoyaron moral y económicamente, quienes me dieron un apoyo incondicional, que me ayudó mucho para surgir profesional y personalmente hasta alcanzar mis metas de posgrado.

### **AGRADECIMIENTOS:**

A Dios por darme la vida y guiar mi camino y permitirme alcanzar mis metas de vida profesional.

De igual forma mi profundo agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar por haberme cobijado durante este tiempo de mi formación profesional.

A mis docentes por compartir sus conocimientos con dedicación y esfuerzo.

A mis padres y hermanas por su apoyo, cariño, confianza y por las constantes oportunidades que supieron darme en todo momento.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es una “Estrategia innovadora de desarrollo turístico para el municipio de Uyuni del departamento de Potosí”, el mismo tiene como objetivo plantear una estrategia innovadora de desarrollo turístico para mejorar las condiciones de vida de los pobladores del Municipio de Uyuni del departamento de Potosí, específicamente de la comunidad de Kulla. Por medio de esta investigación se comprobó la hipótesis de “Una estrategia innovadora de desarrollo basada en el marketing que permitirá incrementar el flujo turístico favorable para el municipio de Uyuni del Departamento de Potosí”. En esta investigación desarrollo las teorías y la importancia del turismo considerando a varios autores donde detallan la importancia del turismo comunitario y rural, la oferta de actividades novedosas en la ciudad de Uyuni y el desarrollo de un marketing digital orientado al turismo.

Según el diagnóstico se realiza un análisis de la situación actual del turismo en Uyuni con el uso de encuestas dirigidas a las empresas vinculadas al turismo (agencias de viaje, hoteles, restaurantes), entrevistas a tres dirigentes importantes del turismo, al concluir el diagnóstico se analizó la mayor problemática del sector turismo en Uyuni.

Por último, se desarrolló la estrategia innovadora basada en un turismo comunitario, rural, oferta de actividades novedosas para turistas, capacitación a actores, la orientación a mejorar los servicios básicos y el desarrollo en marketing de promoción digital turística; los mismos que contienen objetivos y metas para lograr el incremento de la afluencia turística en el Municipio de Uyuni.

## ABSTRACT

The present research work is an "Innovative tourism development strategy for the municipality of Uyuni in the department of Potosí", it aims to propose an innovative strategy for tourism development to improve the living conditions of the inhabitants of the Municipality of Uyuni del department of Potosí, specifically the community of Kulla. Through this research, the hypothesis of "An innovative development strategy based on marketing that will increase the favorable tourist flow for the municipality of Uyuni in the Department of Potosí" was verified. In this research, I develop the theories and the importance of tourism considering several authors where they detail the importance of community and rural tourism, the offer of new activities in the city of Uyuni, and the development of digital marketing oriented to tourism.

According to the diagnosis, an analysis of the current situation of tourism in Uyuni is carried out with the use of surveys directed at companies related to tourism (travel agencies, hotels, restaurants), interviews with three important tourism leaders, at the end of the diagnosis analyzed the biggest problem in the tourism sector in Uyuni.

Finally, the innovative strategy was developed based on community, rural tourism, offering new activities for tourists, training for actors, orientation to improve basic services and development in tourism digital promotion marketing; the same ones that contain objectives and goals to achieve the increase of the tourist influx in the Municipality of Uyuni.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>8</b>
<b>1      MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>8</b>
1.1      Marco teórico.....	8
1.1.1    Teorías de las cinco fuerzas de M. Porter.....	8
1.1.2    El “diamante” competitivo de Porter.....	11
1.1.3    Relación del modelo de Porter con el turismo.....	20
1.1.4    Desarrollo turístico: .....	26
1.1.5    Marketing digital: .....	29
1.2      Marco conceptual .....	31
1.2.1    Estrategia .....	31
1.2.2    Desarrollo .....	31
1.2.3    Desarrollo turístico .....	31
1.2.4    Turismo .....	32
1.2.5    Estrategia innovadora .....	32
1.2.6    Calidad de vida.....	33
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>34</b>
<b>2      DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL TURISMO EN EL MUNICIPIO DE UYUNI:.....</b>	<b>34</b>
2.1      Aspectos geográficos:.....	34
2.2      Aspectos demográficos.....	35
2.3      Aspectos culturales.....	40
2.4      Aspectos socioeconómicos.....	41
2.5      Aspectos tecnológicos .....	41

2.6	Análisis interno (Las 5 fuerzas de Porter).....	42
2.6.1	Análisis de competidores potenciales.....	42
2.6.2	Análisis del poder de los proveedores.....	42
2.6.3	Análisis del poder de los clientes.....	42
2.6.4	Análisis de productos o servicios sustitutos.....	43
2.6.5	Análisis interno de recursos y capacidades de la empresa.....	43
2.7	Análisis FODA.....	43
2.8	Segmentación de la población encuestada:.....	44
2.9	Vaciado y presentación de información.....	46
2.9.1	Vaciado de encuestas.....	46
2.9.2	Descripción de la comunidad de Kulla.....	56
2.9.3	Vaciado de entrevistas.....	58
2.9.4	Indicadores calidad de vida.....	61
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>65</b>
<b>3</b>	<b>ESTRATEGIA INNOVADORA DE DESARROLLO TURÍSTICO DE UYUNI</b>	<b>65</b>
3.1	Objetivos de la Estrategia:.....	66
3.2	Estrategia Integral.....	66
3.3	Desarrollo de la Estrategia Integral.....	68
3.3.1	Turismo Comunitario – Rural.....	68
3.3.2	Actividades Innovadoras.....	80
3.3.3	Programa de Capacitación.....	81
3.3.4	Programa de Promoción.....	83
3.4	Financiamiento:.....	88
3.5	Cronograma de ejecución.....	89

3.6	Validación de la propuesta .....	90
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>95</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población .....	4
Tabla 2: Distribución de la muestra .....	5
Tabla 3: Descripción de variables .....	6
Tabla 4: Proyección de población, según municipio .....	36
Tabla 5: Visitantes nacionales y extranjeros, Potosí.....	37
Tabla 6: Datos estadísticos Hoteles de Uyuni.....	37
Tabla 7: Flujo de turistas extranjeros por continente, 2019.....	38
Tabla 8: Ingreso de turistas a la Reserva Eduardo Avaroa, 2019 .....	39
Tabla 9: Pueblos originarios que habitan en Uyuni .....	40
Tabla 10: Análisis FODA.....	44
Tabla 11: Tipos de servicios .....	45
Tabla 12: Recepción o atención de turistas a la semana .....	46
Tabla 13: Factores que afecta la llegada de turistas a Uyuni .....	47
Tabla 14: Eficiencia del Gobierno Municipal para resolver temas del turismo.....	48
Tabla 15: Nivel de eficacia a iniciativas del GAM Uyuni para mejorar el turismo.....	49
Tabla 16: Necesidad de implementación de estrategias al turismo en Uyuni.....	50
Tabla 17: Necesidades para mejorar ingresos en el turismo .....	51
Tabla 18: Utilización de técnicas de marketing por las empresas .....	52
Tabla 19: Incentivos y facilidades del GAM - Uyuni, para fomentar la inversión.....	53
Tabla 20: Incorporación de programas o proyectos estratégicos .....	54
Tabla 21: Tipos de servicios y eficiencia del Gobierno Municipal para resolver temas de turismo .....	55
Tabla 22: Tipos de servicio que ofrece y recepción de turistas a la semana.....	55
Tabla 23: Criterios de los programas .....	67

Tabla 24: Inversión Turismo Comunitario.....	70
Tabla 25: Financiamiento.....	71
Tabla 26: Demanda .....	72
Tabla 27: Costo fijo, variable y total.....	72
Tabla 28: Depreciación .....	73
Tabla 29: Precio del paquete .....	74
Tabla 30: Determinación de Ingreso .....	75
Tabla 31: Flujo de Caja.....	75
Tabla 32: TMAR.....	76
Tabla 33: Valor Actual Neto – VAN (Bs.) .....	77
Tabla 34: Valor Actual Neto a diferentes TMAR.....	78
Tabla 35: Periodo de Recuperación de Capital - PRC .....	79
Tabla 36: PRC (años, meses y días).....	79
Tabla 37: Detalle de actividades innovadoras.....	80
Tabla 38: Costo de capacitación .....	83
Tabla 39: Costo de promoción .....	87
Tabla 40: Diseño de acciones.....	88
Tabla 41: Financiamiento.....	89
Tabla 42: Cronograma de ejecución .....	89
Tabla 43: Validación de la estrategia .....	90
Tabla 44: Costo de Infraestructura.....	114

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Boleta de encuesta.....	100
Anexo 2: Guía de entrevista:.....	102
Anexo 3: Manual de Roles y Funciones de la Asociación:.....	103
Anexo 4: Inversión.....	106
Anexo 5: Costos.....	108
Anexo 6: Depreciación.....	111
Anexo 7: PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA URBANA - UYUNI.....	113

## INTRODUCCIÓN

El municipio de Uyuni es históricamente caracterizado como pionero de la explotación de recursos mineralógicos, con una ciudad ferroviaria y comercial, hasta 1996. En la actualidad, las principales vocaciones productivas del municipio corresponden: producción de quinua, cría de ganado camélido, artesanías, textiles y el turismo como su principal actividad.

La ciudad de Uyuni, ubicada a 241 km de la ciudad de Potosí, a una altura de 3.670 metros sobre el nivel del mar y a 30 minutos del salar, es conocida por su gente amable y afectuosa y tiene una población de 29.672 habitantes de acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda – 2012; de acuerdo a las proyecciones realizadas por el INE (Instituto Nacional de Estadística) para el 2020 la ciudad de Uyuni contaría con 39.494 habitantes.

El territorio del municipio de Uyuni tiene muchos lugares turísticos, sobre todo por su naturaleza exitosa el Salar de Uyuni es considerado uno de los mayores puntos de atracción turística en Bolivia. El Salar está rodeado del altiplano boliviano y de la cordillera de los Andes, cuenta con una protección ambiental, como es el caso de la Reserva Andina Eduardo Avaroa (REA). En el salar se disfruta de un paisaje similar a las regiones polares en las que se unen el azul del cielo y el blanco del salar, cuyos reflejos generan en el horizonte imágenes de cerros invertidos. El territorio, además alberga fascinantes lagunas de colores, diversidad de animales y pozos de vapor.

La actividad del turismo se considera una de las más dinámicas de la economía, la cual ayuda notoriamente al municipio y al país. Según página web de la Organización Mundial del Turismo (OMT), “el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación durante décadas, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo guarda una estrecha relación con el desarrollo y, por ende, lo ha convertido en un motor clave del progreso socioeconómico”. Hoy en día el turismo es un buen negocio que si se aprovecha genera muchos ingresos económicos y fuentes de trabajo para las personas en cualquier rubro relacionado con el mismo e indirectamente como el comercio de diferentes productos.

Considerando los beneficios económicos del turismo, el 2017 los ingresos de divisas por turismo receptivo incrementaron en un 18%, comparando con el 2016 que había crecido

un 8% según los datos del INE, comparando estos ingresos con el de los principales productos exportados, se tiene que el turismo receptivo se constituye en el quinto rubro en importancia dentro de las exportaciones bolivianas, después del gas natural, minerales como plata y el zinc y el complejo soya. Se llega a ver que, en la última década, Bolivia ha tenido un crecimiento paulatino llegando a incrementar el 114% de turistas entre 2008 y 2017.

La investigación se **justifica** que, si bien el turismo hoy en día es un ente sostenible con relación a las fuentes laborales del sector, es conveniente plantear estrategias de mejora continua que permitan mejorar la calidad de vida de los habitantes en el municipio de Uyuni y ser lo más sobresaliente a nivel nacional e incluso internacional.

El municipio de Uyuni tiene un flujo turístico muy atractivo, sin embargo, su desarrollo puede mejorar aún en todos los aspectos, tomando en cuenta las actuales y creación de nuevas ofertas de carácter comunal, que se ofrecen en el lugar, a través de la implementación de una estrategia integral de desarrollo turístico, que coadyuve con el objeto de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones o comunidades cercanas a la ciudad, las cuales tienen atractivos turísticos que aún no están siendo considerado dentro de las rutas ofertadas de tours.

La **situación problemática** radica en que el municipio ha tenido un crecimiento a pasos agigantados, en estos últimos años el crecimiento fue tan repentino que no dio tiempo a las autoridades municipales a incorporar otros lugares turísticos en las ofertas, además de establecer un seguimiento y control del flujo del turismo, esto demuestra la carencia de proyectos que ayuden al sector turístico a mejorar y ser de manera integral, que mejore las condiciones de vida de la población en general.

El turismo en el municipio de Uyuni, como principal actividad de mejorar la calidad de vida de los habitantes o comunidades, trae consigo problemas y hechos que afectan, como: la capacitación de la gente, la diversificación de la oferta turística, la comunicación, la promoción, entre otros; son carencias que tiene el turismo, las cuales deberían llegar a subsanarse en el corto y mediano plazo.

En otras palabras, Uyuni siendo uno de los lugares turísticos más visitados a nivel nacional, tiene que definir la oferta y promoción del turismo para tener un turismo integral y sostenible al transcurrir los años, el municipio tiene que ver aspectos como: la

infraestructura que si bien ha ido mejorando no es suficiente, en el aspecto de la capacitación a las personas es importante fortalecer, la incorporación de nuevos atractivos de las distintas comunidades y el desarrollo promocional; que permitan mejorar el flujo turístico y por ende la calidad de vida de los habitantes en el municipio.

Para tener una mejor calidad de vida, a través del desarrollo del turismo primeramente se tiene que tener una coordinación entre todos los actores del municipio, como también realizar un control y seguimiento sobre las estrategias y cumplirlas completamente, sobre todo se tiene que tener una administración responsable, es decir, tienen que asumir la responsabilidad el gobierno municipal, los empresarios y sectores en general, para que se cumpla las condiciones internacionales vinculadas a seguridad, servicios básicos y garantía de oferta turística, porque se tiene un aumento de demanda, que no está llegando a satisfacer de la manera perfecta.

Por tal motivo se pretende plantear una estrategia de desarrollo integral para vincular al municipio en conjunto, de esta manera poder brindar un mejor servicio y tener una mejor calidad de vida de los habitantes del municipio.

Por lo que el **problema de investigación** de la presente tesis plantea de la siguiente manera:

¿Cómo a partir de la implementación de una Estrategia Innovadora de Desarrollo Turístico, se puede incrementar el flujo turístico favorable para el municipio de Uyuni del departamento de Potosí?

El **objeto de investigación** es la Estrategia Innovadora de Desarrollo Turístico y el **campo de acción** es permitir incrementar el flujo turístico favorable para el municipio de Uyuni.

**Los alcances** de la presente investigación son los siguientes:

- El **alcance espacial** en el que se llevó a cabo la investigación de desarrollo turístico en el Municipio de Uyuni.
- El **alcance temporal** es que se realizó una evaluación y análisis del desarrollo turístico en el Municipio de Uyuni en el periodo de 2016- 2019.
- El **alcance poblacional** del presente trabajo de investigación, corresponde a un total de 173 micro empresas relacionadas al turismo distribuidas en agencias de

viaje, hoteles, restaurantes, transporte local y clubs nocturnos, como se observa en la tabla siguiente:

**Tabla 1: Población**

Detalle	Cantidad	%
Agencias de Viaje	131	75,72%
Hoteles	18	10,40%
Restaurantes	15	8,67%
Transporte (Sindicatos de Taxis)	2	1,16%
Clubs Nocturnos	7	4,05%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Secretaria de Turismo de la Gobernación de Potosí, 2018

Con base en la población establecida en el estudio, la determinación de la muestra ( $n$ ) fue tomando en cuenta la fórmula de población finita:

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N-1) + K^2 p q}$$

Donde:

$n$  = Muestra?

$N$  = es la población total = 173

$p$  = Es la probabilidad de aceptar el estudio = 50% = 0,50

$q$  = Es la probabilidad de rechazar el estudio = 50% = 0,50

$K$  = Es el coeficiente de confianza = 95% = 1,96

$E$  = Error = 5% = 0,05

Remplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{166,15}{1,39} = 119$$

Por tanto, el tamaño de la muestra es de 119, la cual fue distribuida de acuerdo a la siguiente tabla, en cada sector de empresas turísticas:

**Tabla 2: Distribución de la muestra**

<b>Detalle</b>	<b>%</b>	<b>N° Muestra</b>
Agencias de Viaje	75,72%	91
Hoteles	10,40%	12
Restaurantes	8,67%	10
Transporte (Sindicatos de Taxis)	1,16%	1
Clubs Nocturnos	4,05%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>119</b>

Fuente: Secretaria de Turismo de la Gobernación de Potosí, 2018

La selección de las empresas para la realización de las encuestas, fue por muestreo aleatorio simple, donde todas las empresas tuvieron la misma probabilidad de ser elegidas para la realización de la encuesta.

El **objetivo general** de la investigación es:

“Plantear una estrategia innovadora de desarrollo turístico, para impulsar el incremento de flujo turístico del municipio de Uyuni del departamento de Potosí, a través de un turismo comunitario, con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población”.

Los **objetivos específicos** son:

- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales sobre el desarrollo turístico.
- Elaborar un diagnóstico del turismo y las actividades productivas y sociales de Uyuni.
- Plantear líneas estratégicas innovadoras, para generar un desarrollo turístico dentro de la propuesta que impulsen el incremento de afluencia turística en el municipio de Uyuni.

Las **tareas de investigación** a cumplir son:

- Análisis del marco teórico conceptual con base en la bibliografía, que permite orientar con los elementos teóricos básicos sobre la propuesta.
- Recopilación de información y datos estadísticos para el diagnóstico del turismo en el municipio de Uyuni.
- Aplicación de instrumentos para el análisis e interpretación de la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

- Plantear los tipos de acciones estratégicas innovadoras para la propuesta.

La presente investigación asume la siguiente **hipótesis**:

“Una estrategia innovadora de desarrollo turístico, basada en el turismo comunitario, permitirá incrementar el flujo turístico favorable para el municipio de Uyuni del departamento de Potosí”.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:**

La estrategia innovadora de desarrollo turístico.

**VARIABLE DEPENDIENTE:**

Permitirá incrementar el flujo turístico favorable para el municipio de Uyuni.

**Tabla 3: Descripción de variables**

VARIABLES	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Permitirá incrementar el flujo turístico favorable para el municipio de Uyuni.	La estrategia innovadora de desarrollo turístico.
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	Flujo turístico, es aquella corriente (movimiento de personas) que se desplaza de un punto geográfico a otro por motivos <b>turísticos</b> .	Es la capacidad de mejoramiento de ofertas, instalaciones y servicios; idóneas para satisfacer las necesidades del turista.
<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	Los indicadores que coadyuvarán a plantear una estrategia son diversos.	Desarrollo del turismo.
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel de ingresos</li> <li>○ Inversión</li> <li>○ Empleo</li> <li>○ Número de turistas</li> <li>○ Días de permanencia</li> <li>○ Gastos turísticos</li> <li>○ Salud</li> <li>○ Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Flujo turístico</li> <li>○ Precio</li> <li>○ Rutas turísticas</li> <li>○ Ofertas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020

El **tipo de investigación** de la presente tesis es el **Descriptivo**, ya que se describió y analizó los aspectos teóricos, conceptuales acerca del turismo en Uyuni, como también se describió los elementos de la propuesta.

Los **métodos** utilizados en el proceso de investigación son:

Los **Métodos Teóricos** fueron el **Análisis- Síntesis**, que permitió el análisis de cada una de las teorías, leyes y criterios de autores, para posteriormente sintetizarlo. Es decir que

los conceptos sirvieron como elementos teóricos para elaborar una propuesta. Estos se plantearon en el primer capítulo.

El **método Inductivo- Deductivo**, se utilizó partiendo de lo particular que es la hipótesis a lo general sobre la situación de una estrategia innovadora de desarrollo turístico y su impacto, se hizo una descripción analítica desde el inicio, partiendo de aspectos conceptuales simples, como también de los resultados que se obtuvo con la investigación de manera global.

El **Histórico- Lógico**, que permitió determinar el comportamiento de las variables identificadas, el avance del diagnóstico, como también en el conocimiento de la evolución histórica del turismo en el municipio de Uyuni, de tal manera que se analizó de manera lógica la propuesta.

El método **Hipotético- Deductivo**, se planteó partiendo de la hipótesis, la cual sirve para verificarla y de esta manera llegar a nuevas conclusiones.

Entre los **Métodos Empíricos**, se utilizó la **Encuesta** y para el cálculo se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio con la fórmula de población finita del que se obtuvo como resultado una muestra de 119 encuestados, los mismos que son las empresas relacionadas al turismo (agencias de viajes, hoteles, restaurantes) y se realizó la sistematización **utilizando el SPSS** para sistematizar la información, para lo cual se utilizó el instrumento del cuestionario para la recolección de la información cuantitativa y cualitativa; también se realizó **Entrevistas** a tres personalidades importantes relacionadas al sector turístico, que son: al Presidente del Concejo Municipal de Uyuni, al Presidente Regional de Turismo CARETUR y al Presidente de la Fundación MGC, que consiguientemente constatar criterios de la propuesta planteada.

La **Significación Práctica** del presente trabajo de investigación se reflejó en la difusión de la propuesta, lo cual favoreció de manera integral al sector turismo en el municipio de Uyuni.

La **Novedad Científica** del presente tema se constituyó en un estudio investigativo nuevo que a partir de la aplicación de la propuesta se tiene un enfoque innovador para el estudio del impacto de una estrategia de desarrollo turístico en el municipio de Uyuni para futuros trabajos de investigación.

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

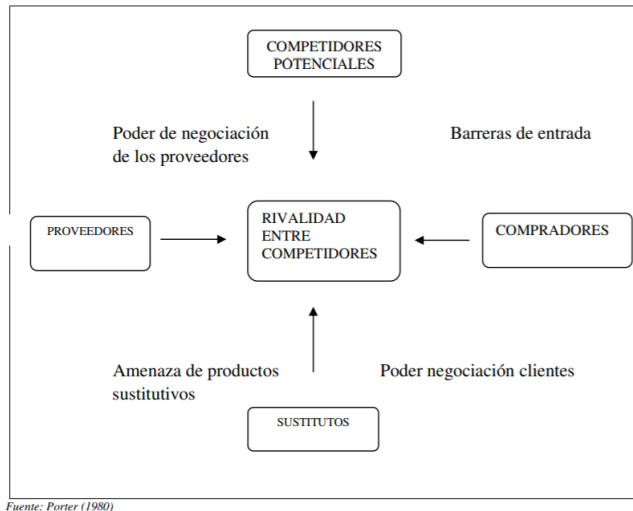
Históricamente, las distintas visiones acerca del desarrollo socioeconómico basado en el desarrollo turístico, han sido construidas en consecuencia con los distintos modelos de crecimiento y desarrollo que dio de época en época, se han puesto de moda, pensados fundamentalmente en los procesos de industrialización. Así en consecuencia con los paradigmas economicistas, el desarrollo turístico ha aparecido como una fuente estrictamente productora de ingresos como también una industria sin chimeneas que apoya al desarrollo de una región. En este sentido este capítulo toma en cuenta diversas teorías sobre el desarrollo del turismo y su incidencia en el desarrollo socioeconómico, el marco teórico detallará teorías y enfoques que estén muy relacionados con el tema de investigación, se considera teorías como ser: Teoría de la ventaja competitiva de M. Porter, las cinco fuerzas de Porter, el diamante de Porter, aplicación del diamante de Porter al sector turístico, desarrollo turístico.

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Teorías de las cinco fuerzas de M. Porter

Conviene en este punto aproximarnos al modelo teórico diseñado por M. Porter y que explora las características de un determinado sector, de forma que puedan formularse estrategias que partan de ese conocimiento. Este modelo, conocido como las “5 fuerzas de Porter”, intenta determinar las presiones que ejercen los distintos elementos dentro de un sector y, en definitiva, evaluar el grado de atractivo del mismo, lo que se traduce en potencial de competitividad. Este modelo clásico de Porter nos mostrará la situación competitiva de un sector, turístico en este caso, en función de cinco grupos de variables, de cuyos movimientos o características dependerán los resultados de las empresas instaladas en dicho sector al optar por estrategias adaptadas al estado de dichas variables.

Gráfico 3.1. El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.



En términos generales, el atractivo de un sector es mayor, por tanto, mayor es el potencial de beneficio de las empresas que operan en el mismo y su competitividad, cuanto menor sea la amenaza de entrada de nuevas empresas en el sector, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre las empresas que operan en el sector. A continuación, procederemos, con aportaciones de V. Monfort Mir (1999), a analizar cada una de estas fuerzas competitivas:

**La amenaza de nuevos competidores:** la ausencia de barreras de entrada, legales, administrativas, fiscales, etc., en un determinado sector predispone a muchos competidores a instalarse en el mismo, siendo una amenaza para los ya instalados y para futuros inversores en este sector, que dudan del atractivo del mismo. Como orígenes fundamentales de barreras contra la competencia, señalamos las siguientes:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Requerimientos de capital.
- Desventajas en costes (patentes tecnológicas, subvenciones, ubicación favorable, etc.)
- Acceso a canales de distribución.
- Política Gubernamental.

**La amenaza de sustitutos:** el atractivo de un sector puede también ser evaluado por lo inmune que resulte a la aparición de otras formas de prácticas del turismo o a la salud o vigencia del producto turístico que se ofrezca. La evolución en los hábitos y motivaciones del demandante turístico ha provocado una variación de las ofertas disponibles, creando un mercado turístico, a día de hoy, inestable, que obliga a replanteamientos en los inversores y agentes del sector.

**El poder de negociación de los compradores:** la rigidez de la oferta turística condiciona en gran medida la forma de su comercialización, pues provoca una gran necesidad de ultimar ventas en grandes cantidades. Esta labor, tal y como está diseñado el mercado turístico actual, es realizada en gran parte por los intermediarios, personalizados en la figura de los operadores turísticos, quienes actúan como “clientes o compradores en primera instancia de servicios turísticos”. Éstos ejercen una enorme presión en los mercados vacacionales, donde la oferta no puede distribuirse por otra vía alternativa en ese volumen. Lo descrito, concede un gran poder de negociación a los operadores turísticos. Se puede decir que un “comprador” es importante, esto es que tiene gran poder de negociación, cuando:

- Está concentrado en compras de gran volumen.
- Los productos que adquiere son standard y no diferenciados.
- Los beneficios bajos, lo que les obliga a bajar los precios de su compra al ofertante.
- El producto adquirido no es sustancial para la calidad de su producto.
- Existe la amenaza de invertir el proceso de integración.

**El poder de negociación de los proveedores:** la capacidad de ofrecer recursos que provean a la industria turística por parte de un destino es limitada. Nos referimos a la mano de obra, recursos naturales o proveedores de materias primas para, por ejemplo, garantizar los servicios hoteleros. Además, se pueden generar conflictos entre turistas y residentes, cuando los mencionados recursos son escasos, por tanto, costosos. En el sector turístico de nuestro entorno se vive esta situación con gran claridad, en el sentido de no existir recursos ilimitados y al darse situaciones de monopolio en algunos casos. El poder de negociación de estos proveedores aumenta, cuando se dan las siguientes circunstancias:

- Está dominado por pocas compañías.
- Su producto es único o al menos diferenciado.
- No está obligado a competir con otros productos.
- La industria compradora no importante para el proveedor.

**La rivalidad entre competidores:** se considera que la entrada en un determinado sector por parte de una empresa que analiza el atractivo que dicho sector posee, vendrá determinada entre otras cosas por la rivalidad existente entre las empresas del mismo tipo de actividad y la competencia que ejercen entre sí. A medida que la referida rivalidad crece, menos atractivo resulta ese sector para una empresa, que cuente con los recursos necesarios a priori para competir con éxito. (Monfort Mir, 1999)

Esta rivalidad va aumentando al producirse las siguientes circunstancias:

- Los competidores son numerosos, del mismo tamaño y de poder similar.
- El crecimiento de la industria del sector es lento.
- El producto carece de diferenciación o de costes fluctuantes.
- Los costes fijos son altos o el producto es perecedero.
- La capacidad aumenta significativamente.
- Las barreras de salida son altas.
- Las estrategias y culturas de los rivales son distintas.

### 1.1.2 El “diamante” competitivo de Porter

Porter considera que, aunque debemos centrar nuestra atención sobre las industrias o las empresas en forma particular, es obvio que éstas no están desconectadas del entorno que las envuelve. Las circunstancias territoriales son importantes. Los países triunfan en la industria si sus circunstancias territoriales nacionales proporcionan un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación. La creación de ventaja competitiva requiere de perspicacia para absorber las nuevas formas de competir y estar dispuesto a arriesgarse e invertir. Las circunstancias locales deben impulsar a las compañías a adoptar esas estrategias a tiempo y con dinamismo. Los países triunfan en industrias cuando las ventajas de su centro de operaciones subsisten en otras naciones y cuando sus innovaciones y mejoras prevén las necesidades del mercado internacional. En la

competencia internacional, el éxito que las empresas transformen sus posiciones nacionales en posiciones internacionales.

Por tanto, ¿Dónde radica la explicación del triunfo de un país a nivel internacional en una industria? Partiendo de cuatro premisas básicas, Porter halla la respuesta en cuatro elementos nacionales que configuran el ambiente en el que compiten las empresas locales.

**1.- Condiciones de los factores.** La posición del país en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en determinada industria.

Porter señala que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel de desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas de esa nación. Con base en esta idea, nuestro autor no se separa de lo establecido por la teoría clásica del comercio internacional.

Por él, los factores se agrupan en unas cuantas categorías, a saber: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura. Añades además que su mezcla difiere notablemente de unos a otros sectores. Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si poseen factores de bajo coste o de calidad singularmente elevada, y ésta depende del grado eficiencia y efectividad con que se desplieguen.

Porter sostiene que los factores están jerarquizados en importancia, distinguiendo entre factores básicos y avanzados. los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas. Para él, los factores avanzados son los que realmente importan a la hora de determinar la ventaja competitiva de un país.

Del mismo modo, Porter establece que los factores básicos o bien se heredan de forma pasiva, o bien su creación requiere una inversión privada social relativamente modesta o carente de complicaciones. Es por ello que su importancia se ha visto minada con el paso del tiempo. No obstante, siguen manteniendo su importancia en sectores extractivos o basados en la agricultura y en aquellos donde las necesidades tecnológicas y de formación

son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio. El mismo turismo, claro está, se encuentra dentro de estos sectores.

Los factores avanzados, por el contrario, se crean, y son ahora los más significativos para la ventaja competitiva. Son necesarios para conseguir ventajas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas y frecuentemente sostenidas de capital, tanto humano como monetario. Son más especializados y por tanto de difícil acceso para las empresas extranjeras. Lo determinante en la ventaja competitiva es la capacidad de la nación para crear estos factores avanzados, para él, las naciones serán competitivas cuando cuenten con mecanismos institucionales de calidad excepcionalmente alta para la creación de factores especializados, siendo además necesaria la implicación activa del sector privado a fin de conseguir ventajas competitivas derivadas de los factores en la mayoría de los sectores.

Por último, considera que, en ocasiones, la desventaja en factores puede llegar a ser un acicate para el perfeccionamiento de la economía y por ende para el incremento de la competitividad internacional. Este hecho se deriva de que la tasa y orientación de la mejora y la innovación es una función de la atención y el esfuerzo, y a veces la abundancia local de factores básicos induce a las empresas a la autocomplacencia y las disuade de la necesidad del perfeccionamiento. No obstante, para que estimulen la innovación, las desventajas deben ser selectivas, afectando a una parte de los factores y no a todos ellos, pues demasiada adversidad conduce obviamente a la parálisis.

**2.- Condiciones de la demanda.** El segundo determinante de la competitividad son las condiciones de la demanda, es decir, el tipo de demanda nacional de los productos o servicios de una industria.

Porter resalta por su importancia tres atributos genéricos, a saber: la comprensión de la demanda (o naturaleza de las necesidades del comprador), la magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior, y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan a las necesidades del comprador. Constituye una importante fuente de ventaja aquella demanda interior que brinda a las empresas locales una imagen de las

necesidades del comprador más clara o temprana que las que pueden tener sus rivales extranjeros. Añade que, dentro de la composición de la demanda, hay tres características particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional: una estructura segmentada de la demanda, la existencia de compradores entendidos y exigentes y las necesidades precursoras de los compradores.

En primer lugar, Porter considera que es bastante probable que las empresas de una nación consigan ventaja competitiva en segmentos mundiales que supongan una participación considerable de la demanda interior, pero que representen una participación mucho menos significativa en otras naciones. El papel más significativo de la estructura de segmentos en el país de origen es reclamar la atención y definir las prioridades de las empresas de una nación. Así, los segmentos menos rentables, se pasarán por alto. En algunos sectores, la gama de segmentos en el mercado interior ejercerá una considerable influencia sobre la ventaja competitiva; y particularmente valiosa en una nación, será la presencia de grandes segmentos que requieran formas más refinadas de ventaja competitiva.

Una segunda consideración respecto a los compradores entendidos y exigentes, es que parece obvio pensar que las empresas de una nación conseguirán ventaja competitiva si los compradores domésticos son (o están) entre los más entendidos y exigentes de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión. Estos presionarán a las empresas locales para que alcancen unos niveles cada vez más altos en lo concerniente a la calidad, característica y servicio de los productos. Además, la presencia de compradores entendidos y exigentes es tan importante, o más, para mantener la ventaja que los que pudieran haber sido para crearla.

En último término, Porter señala que las empresas de la nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. En este sentido, las necesidades acuciantes en el mercado interior benefician a la ventaja competitiva nacional únicamente si son precursoras de las necesidades que surgirán en otros sitios.

Dejando ya la composición y centrándonos en el tamaño y pautas de crecimiento de la demanda, algunos autores arguyen que un gran mercado interior es un punto fuerte, debido a la existencia de economías de escala, mientras que, por el contrario, otros lo ven como un punto débil y razonan que la demanda local limitada obliga a las empresas a

explorar. Según Porter, una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones. Lo que sí es fundamental es la presencia de un buen número de compradores independientes dentro de la nación, pues crea un mejor entorno para la innovación que cuando uno dos clientes domina el mercado interior para un producto o servicio. Añade además que un rápido crecimiento de la demanda interior induce a las empresas de una nación a innovar, pues permite adoptar nuevas tecnologías más de prisa, con menos miedo a que hagan superfluas las inversiones existentes y a construir instalaciones grandes y eficaces con la plena confianza de que se utiliza provechosamente. En todo caso, dando por sentado que sea precursora de las necesidades de los compradores de otras naciones, la temprana demanda interior de un producto o servicio en una nación ayuda a las empresas locales a emprender antes que sus rivales extranjeros las medidas necesarias para asentarse firmemente en el sector. Un último acicate para la innovación y el salto al exterior de forma competitiva señalado por Porter es la saturación temprana de los mercados locales.

Concluimos este determinante poniendo de manifiesto que, con respecto a la internacionalización de la demanda interior, la existencia de compradores móviles o multinacionales crea una ventaja para las empresas de la nación porque su existencia resalta la oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero a las empresas de una nación, y bien puede representar una forma de convicción para decidirse a materializar dicha presencia, al reducir el riesgo que se percibía. Este efecto es especialmente significativo en sectores vinculados al turismo- hotelería, alquiler de coches sin conductor y tarjetas de crédito- donde por ejemplo es harto evidente que estos sectores se han beneficiado mucho de la expansión internacional de la “cultura norteamericana”. El efecto demostración, y otros mecanismos de exportación/ importación cultural, son fundamentales para la transmisión e internacionalización de la demanda de un país.

**3.- Industrias o sectores conexos o de apoyo.** El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es, para Porter, la presencia en la nación de sectores proveedores conexos que sean internacionalmente competitivos.

Según él, la ventaja competitiva en algunos sectores proveedores confiere ventajas potenciales a las empresas de muchos sectores de una nación, porque producen insumos que se emplean mucho y tienen una gran importancia para la innovación o la

internacionalización. Se obtiene de esta forma una vía de acceso eficaz y en ocasiones preferencial a los insumos más rentables con relación a su coste.

No obstante, ello, para Porter, más significativa que el acceso a la maquinaria u otros insumos es la ventaja que los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar en lo concerniente a la coordinación continua. Tampoco podemos olvidar que el beneficio más importante de los proveedores establecidos en el propio país tal vez estriben en el proceso de innovación y perfeccionamiento. Todos estos beneficios se potencian si los proveedores están ubicados en las proximidades de las empresas, en el sentido que desprende el concepto Marshalliano de distrito industrial visto en el capítulo anterior.

En cualquier caso, no es difícil asumir que contar con un sector proveedor competitivo afincado en el propio país es preferible, con mucho, a tener que depender de proveedores extranjeros, por muy cualificados que estén. Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial. Y en consecuencia, para Porter, la clave de la importancia de este determinante radica en el carácter conexo del sector proveedor, entendiendo por sectores conexos a aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos complementarios.

En conclusión, el éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos, siendo los más importantes aquellos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

**4.- Estrategia de la empresa, estructura y competencia.** El último determinante de la competitividad está formado, según Porter, por las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y las modalidades de la competencia a nivel nacional.

Sabemos bien que las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas se gestionan y compiten. Muchos aspectos de una nación influyen en las formas de organizar y gestionar las empresas. Algunos de los más importantes son las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta individualista o de grupo y las normas profesionales. Estas a su vez se derivan del sistema

educativo, de la historia social y religiosa, de las estructuras familiares y de muchas otras condiciones nacionales frecuentemente intangibles pero singulares.

Es claro que no existe un sistema de dirección que sea universalmente apropiado, teniendo las naciones a alcanzar el éxito en sectores en que las practicas directivas y las formas de organización son adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores. En todo caso, la orientación de las empresas hacia la competencia mundial se antoja fundamental en la promoción de la ventaja competitiva.

Las metas, tanto de las compañías como de los empleados, también juegan un papel decisivo. Las naciones alcanzarán el éxito en sectores donde las metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva. Asimismo, las naciones tienen éxito en sectores donde hay un extraordinario compromiso y esfuerzo. Pero para Porter, tan importante como las metas mismas es la influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las mismas, puesto que la ventaja competitiva suele ser el resultado de que un sector llegue a ser una notable ocupación o de que cobre importancia nacional. En este caso, debemos hacer notar que a veces resulta difícil distinguir entre causa y efecto, pues el logro del éxito internacional puede ser el que haga prestigioso o un sector y no viceversa. No obstante, salta a la vista que se requiere un compromiso continuando en el logro de las metas apropiadas, siendo éste una condición necesaria, aunque no suficiente para alcanzar la ventaja competitiva internacional.

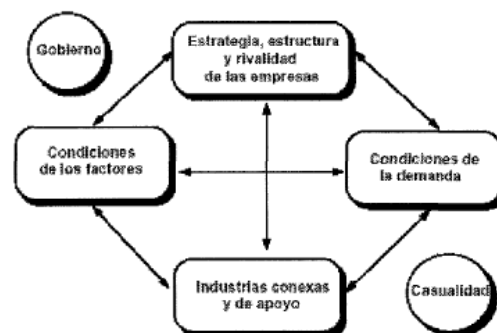
Pero sin duda, si hay un elemento fundamental en la promoción de la ventaja competitiva dentro de este último determinante éste es, para nuestro autor, la rivalidad doméstica. Existe una clara asociación entre una enérgica rivalidad y la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector. La presión activa de muchos rivales estimula la innovación, tanto por miedo a quedar rezagado, como por el aliciente de ponerse en cabeza. Además, la rivalidad entre empresas domésticas frecuentemente trasciende lo puramente económico, pudiendo entrar en un terreno emotivo e incluso personal. Cual lucha darvinista por la supervivencia, el proceso de rivalidad doméstica da como resultado unos supervivientes más fuertes. Curtidas por la rivalidad doméstica, las empresas domésticas de mayor fortaleza están preparadas para alcanzar el éxito en el extranjero.

Según Porter, la presencia de rivales domésticos anula los tipos de ventaja que se derivan sencillamente de estar en la nación, tales como los costes de factores, acceso a mercado

interior, etc., y obliga a las empresas a buscar fuentes de ventaja competitiva de orden superior más sostenibles. Este proceso de rivalidad doméstica crea ventajas para todo el sector nacional, a modo de externalidades positivas que superan el ámbito de cualquier empresa en particular. La concentración geográfica de los rivales en una sola ciudad o región dentro de una nación es el reflejo de estos beneficios que, de este modo, se potencian. Como es lógico, la intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores. Un ambiente emprendedor dinámico es imprescindible para fomentar una ventaja competitiva sostenible.

Concluimos pues con estos cuatro determinantes que, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación. A ellos hay que unir el papel del gobierno y la nación de la casualidad. Ese conjunto es lo que ha venido a generalizarse bajo el nombre de “diamante” de Porter. Los países con mayores probabilidades de triunfar en industrias o sectores industriales son aquellos donde este “diamante” nacional es más favorable.

Figura 5: El diamante de Porter



Fuente: Porter (1990)

El diamante, claro está, no es estático. Según Porter, sus elementos están interrelacionados. Es decir, existe una dinámica dentro del diamante. El efecto de un determinante depende del estado de los demás. La debilidad de cualquiera de los determinantes reduce las posibilidades de una industria para perfeccionarse y progresar. Las ventajas concernientes a un determinante pueden crear ventajas en los demás o mejoras. Como en una cadena de montaje, donde es el eslabón más débil el que determina el ritmo de producción de toda una fábrica, en este caso la economía se perfeccionará en función del ritmo al que avance el elemento más débil del diamante.

Porter afirma que la ventaja competitiva basada sólo en uno o dos determinantes es posible en las industrias que dependen de los recursos naturales o en industrias que no requieren tecnología complicada o gran especialización, como podría ser el caso del turismo. Sin embargo, añade que esa ventaja, por lo general, resulta insostenible porque como cambia rápidamente, los competidores internacionales pueden evitarla sin dificultad. Para sostener el éxito competitivo en las industrias donde hacen falta grandes conocimientos (que son precisamente las que constituyen la espina dorsal de las economías avanzadas) se requiere de un “diamante” más equilibrado donde surgen ventajas en cualquiera de las facetas del mismo.

Nuestro maestro hace notar, además, que la historia política y social influye en la pericia que se va acumulando en una nación y en la estructura institucional en cuyo seno opera la competencia. Estos aspectos de una nación (los elementos culturales) no pueden sentarse de los resultados económicos, están entrelazados con los factores económicos, no aislándose de ellos. Tales influencias son básicas para la ventaja competitiva porque cambian lamentablemente, están arraigadas en la sociedad local y es difícil que los competidores forasteros las aprovechen o imiten.

En buena lógica, a los cuatro determinantes principales (factores, demanda, sectores conexos y estructura y rivalidad de las empresas) Porter añade dos variables adicionales: el azar y el gobierno, que pueden influir de manera considerable en el sistema nacional y completan la teoría.

Los sucesos fortuitos, ajenos al control de las empresas y casi siempre al propio gobierno del país son fundamentales. Entre ellos pueden destacarse los inventos originales, las mejoras súbitas en tecnologías básicas, guerras, acontecimientos políticos de otros países o cambios considerables de la demanda en los mercados extranjeros. Estos elementos exógenos suelen crear interrupciones o discontinuidades, que pueden desbloquear o remodelar la estructura de una industria y proporcionar oportunidades para que las empresas de una nación revelen a las de otra nación de una posición de privilegio y de una forma realmente inesperada.

Por su parte, el gobierno, en todos los niveles (central y local), puede contribuir a mejorar o disminuir la ventaja nacional con las políticas a su alcance. En la medida en que es el gobierno quien fija las “reglas del juego” en las que se desenvuelven las empresas, su

papel se torna fundamental. Para Porter, afectan de forma significativa al entorno en el que se desenvuelven las empresas: la política antimonopolista que afecta la competencia nacional, las inversiones en el ramo educativo que pueden cambiar la situación de los factores, las compras realizadas por el gobierno que pueden estimular industrias correlacionadas y que se ayudan mutuamente. Junto a ellas, existen muchas otras políticas que, puestas en práctica sin considerar cómo van a influir en todo el sistema de determinantes, lo mismo pueden socavar que fortalecer la ventaja nacional, consciente o inconsciente.

Estos determinantes que definen el entorno nacional son mutuamente dependientes, porque el efecto de uno depende frecuentemente del estado de los otros. Dos elementos (rivalidad doméstica y la concentración geográfica del sector) tienen un poder trascendental para transformar el diamante en un sistema. La rivalidad doméstica, porque fomenta el perfeccionamiento de todo el diamante nacional, y la concentración geográfica porque eleva y magnifica las interacciones dentro del diamante. A ellas dedicaremos el siguiente apartado. (Ribes, 2004)

### **1.1.3 Relación del modelo de Porter con el turismo**

Luego de haber teorizado con cierta profundidad en el marco original sobre la competitividad y los factores que la determinan, basado en la competitividad de las naciones a través de sus empresas, nos vemos obligados a acercarnos a las aplicaciones de dicho marco al sector turístico, como otra parte esencial de este estudio.

Existe unanimidad en vincular los conceptos de sostenibilidad y competitividad, en la medida en que la aplicación del primero ayuda al desarrollo del segundo, apareciendo a su vez un tercer elemento determinante, como es la calidad, reconocido como factor de competitividad y sobre el que ha de girar el futuro del Turismo en el siglo XXI.

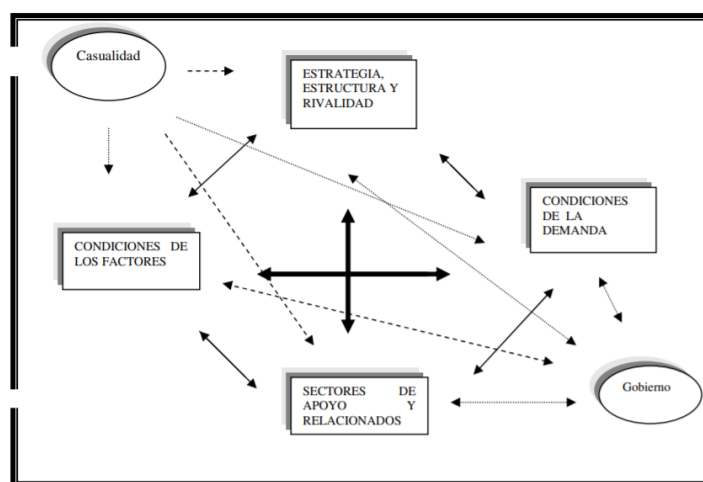
La madurez de los mercados, la competencia global, tanto de destinos emergentes como la regeneración y mejora de zonas tradicionales, así como las nuevas tecnologías de la información, están configurando un desconocido escenario, guiado por nuevos parámetros, lo que provoca un diseño estratégico de cara a la consecución de la competitividad, esencial para el mantenimiento y desarrollo del sector turístico.

Uno de los matices que aporta (A., 1998) se refiere a la existencia de un mercado global, en el que compite la empresa turística. Ello obliga a establecer vínculos con empresas de

distintas actividades, buscando efectos sinérgicos, en contraposición a la integración horizontal y vertical que caracterizaba los movimientos empresariales de producción masiva o estandarizada. (A., 1998)

A continuación, detallaremos la adaptación de las variables que recoge el diamante de Porter al sector turístico, luego de ser visualizado en el gráfico, y las particularidades propias resultantes de su condición de sector terciario o servicios:

Gráfico 3.2.- El diamante de la competitividad de los clusters o destinos turísticos



Fuente: Porter (1990)

#### ✓ Condiciones de los factores:

En este apartado, nos centraremos en el factor capital humano, como uno de los grandes bastiones en la prestación del servicio turístico, sobre el cual se reconoce su indispensable condición de especialización y sofisticación, que garanticen el alcance de ventajas competitivas básicas en el mercado turístico global. Tal y como explicaron los autores, P. Eiglier y E. Langeard en su obra "A Conceptual Approach of the Service Offering, (1981), el personal de contacto – capital humano-, es uno de los elementos indispensables en el fenómeno de la servucción o producción de servicios turísticos, junto al soporte físico y el propio cliente. (E., 1981)

De igual manera, los destinos turísticos se ven hoy obligados a un uso racional y sostenible de los recursos, tanto naturales como culturales, pues éstos pueden convertirse en los principales elementos diferenciadores por su condición de exclusividad, al no poder ser asimilados por la competencia. Con el objeto de obtener toda la potencialidad de este grupo de factores, se requiere practicar un proceso, que de una forma sinóptica podría plantearse así:

Tabla 3.2.- Proceso de evaluación de los recursos turísticos

◆ <b>Identificación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Localización geográfica</b></li> <li>- <b>Cuantificación</b></li> </ul>
◆ <b>Accesibilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acceso</b></li> <li>- <b>Condiciones del entorno</b></li> <li>- <b>Necesidad de acondicionamiento</b></li> </ul>
◆ <b>Valoración cuantitativa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Singularidad</b></li> <li>- <b>Atractivo</b></li> <li>- <b>Estado de conservación</b></li> </ul>
◆ <b>Valoración global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluación de recursos</b></li> <li>- <b>Grado de aprovechamiento</b></li> <li>- <b>Potencialidad</b></li> <li>- <b>Prioridades</b></li> </ul>

Fuente: Carmen Altés, 1993

Por otro lado, tal y como indica Porter, el dinamismo del mercado de capitales resulta crucial para el desarrollo competitivo de una nación y, por extensión, de una zona turística. Concretamente nos referimos al poder de atracción de inversiones que toda zona turística ha de reunir, provenientes del ámbito público y privado. Estas inversiones en el campo turístico, a pesar de presentar un elevado riesgo por su condición de irreversibles o de cambio de uso, son altamente rentables, por lo que se produce, tal y como ocurre en el sector turístico canario, una saturación, a veces atraídos por criterios fiscales, que exigiría medidas restrictivas o reguladoras, de modo que no se sobrepasase un determinado límite que pusiera en peligro el mantenimiento de la competitividad de la región.

Haremos hincapié en el factor know-how particular del sector turístico, pues presenta ostensibles diferencias respecto a otros sectores económicos convencionales. Entendemos que, en la práctica turística, por ser una actividad nueva, carente de tradición, a la vez que dinámica, donde el cliente marca la pauta por ser un consumo extraordinario, ocasional y con un componente ilusionante, se hace preciso el diseño de una cultura de empresa que impregne a los gestores de destinos turísticos, que garantice la solvencia ante los cambios en la demanda.

Esta “experiencia”, que puede venir dada por el simple curso de una trayectoria en un sector determinado, puede ser una fuente de ventaja competitiva, como ha ocurrido en zonas de Cataluña o Baleares, las cuales han tenido una capacidad de respuesta muy superior a otras zonas con una incursión en el campo turístico posterior.

✓ **Condiciones de la demanda:**

En este punto analizaremos cómo la demanda turística, o mejor dicho, su escrupuloso conocimiento por parte de una zona receptora o destino turístico, puede influir en su competitividad, en la medida en que las motivaciones sean identificadas por los gestores de estas zonas y por las organizaciones turísticas, y que exista capacidad y voluntad de adaptación de la oferta a esas características específicas. Este proceso exige un dinamismo constante, debido a la relativa frecuencia en que las motivaciones sufren alteraciones, entre otras razones, por la presión que ejerce la oferta global, a través de los medios de comunicación.

En los últimos años hemos asistido a la configuración de un mercado turístico mutante (OMT, 1990), donde la creación de productos turísticos de diversa naturaleza ha sido una constante, por la presión de la propia demanda y el agotamiento del producto hasta ahora mayormente utilizado como es el “sol y playa”, además de la saturación y desgaste en que se encuentran muchos destinos tradicionales, inmersos en una madurez muy avanzada, donde el inmovilismo de sus gestores es su principal amenaza.

En la medida en que la sofisticación y el nivel de exigencia de la demanda de una zona turística aumentan, ésta, si pretende ser competitiva, deberá incrementar sus índices de prestación de servicios, utilizando para ello todos los recursos, humanos o materiales, que estén a su alcance.

✓ **Sectores de apoyo y relacionados:**

Este subapartado se centrará en determinar qué tipo de empresas dentro del sector turístico apoyan el desarrollo de la competitividad del destino, creando un producto único junto a la capacidad alojativa del mismo. Observamos cómo zonas turísticas de notables recursos naturales no alcanzan una competitividad sostenida por no contar con un sector complementario a la altura incluso de plantas alojativas muy importantes.

De alguna manera, cualquier destino que pretenda ser competitivo deberá potenciar unos sectores de apoyo y relacionados en clara sintonía con el producto turístico básico de dicha zona, buscando una coherencia con las necesidades que tiene cada grupo de clientes. Algunas zonas, movidas por la presión empresarial, sufren incrementos de la oferta complementaria de manera indeterminada, sin tener ninguna relación con las expectativas del usuario, provocando un debilitamiento del destino que pierde progresivamente su personalidad sin tener definida una posición en el mercado.

A la hora de diferenciar los sectores de apoyo de los relacionados, nos referiremos a los primeros como aquéllos que se consideran básicos para el funcionamiento del destino, y que además posibilitan una mejora del servicio a la localidad. En este grupo se engloban empresas de suministro a los propios hoteles, desde alimentos y bebidas hasta asesoramiento y consultoría (por ejemplo, formativa). Mientras, el segundo grupo se refiere a la oferta complementaria, tan necesaria para el turista actual que busca una participación activa en su tiempo de ocio. Esta oferta complementaria o relacionada se materializa por la aparición de empresas que, en muchos casos, crean subproductos enfocados a una demanda atraída por el potencial del producto básico del destino.

La presencia de estos sectores no garantiza la competitividad de la zona, pues se requiere una adecuación al tipo de cliente objetivo, tanto en cantidad como en calidad, además de una gestión que garantice el mantenimiento y mejora de dichas empresas, en relación con la estrategia competitiva que marque el destino. Rescatando de nuevo ideas de Porter, la gestión de estas empresas de apoyo o relacionados no pueden aislarse del resto de empresas ni incluso entre ellas, pues configuran en su conjunto el concepto de cluster, junto a los otros elementos del diamante, refiriéndose a las interacciones o relaciones multidimensionales que se han de producir en una zona turística, de modo que se proteja la imagen única por parte del usuario.

✓ **Estrategia, estructura y rivalidad empresarial:**

Para que se conciba una zona turística, en el sentido amplio de la palabra, no basta con contar con una base sólida de recursos, sino que se requiere, además de capacidad alojativa, que conceda la posibilidad de descanso y/o pernoctación al usuario, para que dicha zona tenga sentido. De tal manera, parece lógico que sobre los establecimientos

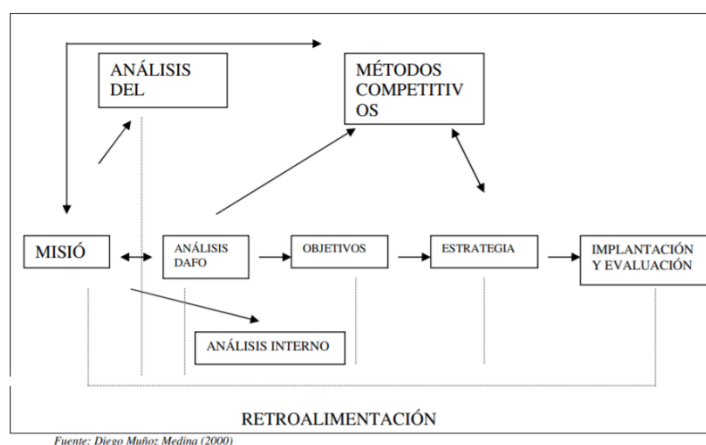
alojativos recaiga gran parte de la responsabilidad, a la hora de impulsar la competitividad turística de un destino

De ello se deduce que la capacidad alojativa no debe ser sólo analizada desde el punto de vista cuantitativo, sino que también tendría que ser sometida a un estudio que determine su diseño estratégico, las estructuras organizativas y también, el grado de rivalidad que existe en este subsector, lo que puede convertir al conjunto en más competitivo, aprovechando incluso las propias sinergias que se generan en su interior.

En el escenario turístico actual, sumamente hostil, las empresas de alojamiento y cualquier otra empresa turística, deben plantearse su actuación en el sector en torno al diseño de estrategias que contemplen las fortalezas y debilidades de la empresa, para a partir de ahí formular objetivos y acciones afines. Este proceso incluye mecanismos de control y retroalimentación, de manera que la propia estrategia se adapte a las variaciones del entorno y de la propia empresa. Las estrategias pueden basarse en distintos criterios empresariales, en función de la cultura de la empresa, o del tipo de destino, siendo básica en definitiva la formulación de la misma en función de las condiciones y características que tenga en ese momento la empresa, y por supuesto, la competencia.

Para ilustrar la idea indicada, aportamos el gráfico del proceso de dirección estratégica en las empresas turísticas:

Gráfico 3.3.- El proceso de dirección estratégica en la empresa turística



### ✓ **Casualidad:**

Además de los factores controlables para un destino turístico, como son las infraestructuras, creación de empresas o campañas de imagen, en el sentido en que son

promovidas desde el propio destino, a través del ámbito público o privado, existen otros factores, incontrolables para la empresa y el gobierno, que se generan en el entorno, a escala local, nacional o internacional, cuya influencia determina en muchos casos, la trayectoria competitiva de la zona turística en cuestión. Siguiendo a V. Monfort Mir, estos factores incontrolables “tienen capacidad de provocar discontinuidades que pueden propiciar cambios en la posición competitiva, incluso brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de distintos países”.

Estos factores pueden afectar a los cuatro elementos del diamante de Porter, tanto positiva como negativamente, creando oportunidades o amenazas, lo que puede influir en la competitividad de la zona, en función de las decisiones tomadas al intentar adaptarse a los cambios que estos factores generen. (Manchado, 2002)

#### **1.1.4 Desarrollo turístico:**

En el trabajo de investigación se toma conceptos relacionados con el desarrollo turístico, una definición que se toma en este punto es la de Douglas Pearce que dice específicamente, que el desarrollo turístico es “la provisión o el mejoramiento de las instalaciones y servicios idóneo para satisfacer las necesidades del turista” (Douglas P. , 1980, pág. 14), y definido de una manera más general, también puede incluir los efectos asociados a tales como son la creación de empleos y la generación de ingreso.

#### **Estructuras del desarrollo turístico:**

Las estructuras del desarrollo turismo, abarca la provisión de una amplia gama de instalaciones y servicios, para lo cual se ve los componentes de la oferta, y los encargados a desarrollar el turismo, esta ayuda a analizar la oferta existente para recibir turistas en la zona de estudio (según Pearce).

#### **1. Componentes de la oferta turística:**

Los componentes de la oferta turística, son las numerosas formas de instalaciones, atractivos, y servicios que busca el turista, y estos se pueden agrupar en los siguientes grandes grupos.

- a. Atractivos:** Es lo que induce a los turistas a visitar el lugar, estas pueden ser determinados lugares o regiones específicas, que los vacacionistas escogen para conocer nuevos lugares.

- b. Transporte:** Desde mucho tiempo el desarrollo del turismo ha estado ligado muy profundamente con el progreso de la tecnología del transporte, desde la invención de la máquina de vapor en barcos y trenes, que generó gran desarrollo en los viajes internacionales, que se vinieron a construir en el turismo internacional.
- c. Alojamiento:** Hoy en día el turista puede disponer de una variada manera de alojamientos, que pueden clasificarse a grandes rasgos como un sector comercial, estos son Hoteles, Moteles, Casas de Huéspedes, Cabañas, Campamentos Vacacionales, etc., que generalmente está a cargo del sector privado.
- d. Servicios auxiliares:** Son tiendas dedicadas principalmente al turista, como farmacias, tiendas de abarrotes, restaurantes, bancos, salones de belleza, y centros médicos, todo lo necesario para que la estadía del turista sea lo más cómodo.
- e. Infraestructura:** Son las infraestructuras de transporte como (carreteras, aeropuertos, líneas ferroviarias y puertos), la electricidad, el agua, esto también beneficiara a la población local en otras actividades.

## 2. Agentes del desarrollo en el turismo:

Para que el turismo se desarrolle, los componentes anteriores deben ser explotados y ofrecidos por particulares y/u organizaciones públicas. Existen dos agentes principales para el desarrollo turístico, que son el sector privado y público, la participación de estas facilita el desarrollo y la explotación de área turística. En los últimos años se ve la participación de un tercer agente que son las comunidades indígenas originarios.

Para la comprensión más adecuada, Douglas Pearce cita los siguientes puntos sobre los agentes del desarrollo de turismo:

- a. Sector público:** El sector público tiene motivaciones y responsabilidades en el turismo, estas en áreas Económicas, Sociales, Ambientales y Políticas, para lo cual veremos los puntos que se citan.

**Económico.** Son diversos factores económicos los cuales pueden inducir al sector público a promover el desarrollo turístico:

- Mejorar la situación de la balanza de pagos.
- Impulsar el desarrollo regional.
- Buscar la diversificación de la economía.

- Estimular mayores niveles de ingreso.
- Aspirar a una mayor capacidad fiscal.
- Fomentar nuevas oportunidades de empleo.

La motivación económica es uno de los puntos más importantes que priorizan los países, en especial los que están en vías de desarrollo, pero en los últimos tiempos se vienen volviendo cada vez más importante los aspectos ambientales y sociales.

**Sociales.** Las consideraciones sociales también son de importancia ya que puede existir el objetivo de brindar instalaciones recreativas adecuadas para la población del país. Esto da origen a una política de turismo social.

**Ambientales.** La responsabilidad de proteger y conservar el ambiente, tanto físico como cultural recae en la responsabilidad del sector público con la ayuda de la responsabilidad del empresario privado.

**Político.** En la medida que el turismo internacional tiene que ver con el movimiento de personas de un país a otro, los gobiernos pueden fomentar el desarrollo del turismo con el objeto de alcanzar propósitos políticos, como elevar la moral de una nación, ya que se tendría simpatía política.

- b. Sector privado:** El sector privado como su esencia, está relacionado con el lucro o la ganancia de las inversiones que realicen los empresarios en el sector del turismo y es uno de los pilares fundamentales para que se dé el desarrollo del turismo en todos los aspectos por ser el que brinda servicios a los turistas y que permite que su estadía sea más agradable, y vuelvan y/o nos recomienden en el exterior del país.
- c. Comunidades indígenas de origen:** En los últimos años se ve la explotación del turismo, de manera sostenida por las mismas comunidades indígenas u originarias, con la finalidad de que el aprovechamiento sea sostenible en el ámbito, económico, social, ambiental, y cultural, y preservar estos recursos para generaciones futuras.

### **1.1.5 Marketing digital:**

La utilización del internet en el mundo del Marketing tuvo sus inicios con los banners y los patrocinios por parte de páginas web, que eran visitadas diariamente por un elevado número de personas. Desde la inicial utilización de los banners como formato de mayor impacto, hemos llegado a la actual existencia de una gran diversidad de formatos.

Dentro del marketing digital es posible diferenciar varios tipos de marketing, ya que cada uno utiliza diferentes estrategias y tácticas que los caracterizan: E- mailing y el comercio electrónico, banners en portales corporativos, Messenger y Hotmail, redes sociales, blogs, Google Adwords, SMS, You Tube.

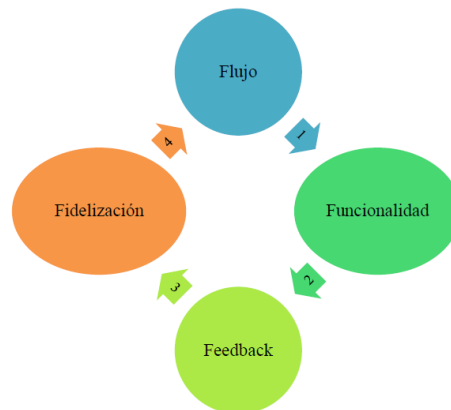
Estos medios continuamente están en una constante evolución, por eso, lo mejor es estar al tanto de ella para detectar oportunidades, sus estrategias siguen desarrollándose y brindando servicios más interactivos que las empresas aprovechan para la promoción y venta de sus productos. (Flores Ochoa, 2012)

### **Gestión del marketing en internet:**

La gestión de Marketing en Internet es dar a conocer productos y servicios mediante el uso de estrategias para publicar y venderlos; permite a muchos empresarios grandes y pequeños darse a conocer ya sea por, los avisos en páginas web, los envíos de correo masivo, el marketing en buscadores, la utilización de redes sociales, los blogs, entre otros. Estas técnicas permiten llegar a un sinnúmero de personas ya que se puede decir que internet es una reproducción virtual del mundo real, donde si se abre una tienda en un lugar escondido, sin rótulo ni escape, nadie vendrá a visitarla por una simple razón: ignoran que allí se ocultan una tienda, no se concibe el éxito de la misma si no existe una correcta utilización de las tecnologías y la comunicación.

En este mundo globalizado donde los proveedores de internet se han vuelto más accesibles, se cuenta con este medio en todas las instituciones públicas y privadas, en empresas, hogares, colegios, escuelas incluso se tiene internet móvil al alcance de muchas personas por lo que el comercio electrónico y el Marketing en Internet se han vuelto más populares. En estas circunstancias, Internet es un excelente medio para crear proyectos de relacionamiento con el cliente, que pueden ir desde la promoción de sus productos y servicios, hasta la conversión de prospectos en clientes, llegando a un nivel de interactividad tal que permite fidelizarlos y crecer sobre esa base.

### *Las 4 F's del Marketing Online:*



Fuente: Emprende Pyme  
Elaborado por: Paola Flores

La nueva era de la publicidad se le considera 2.0, por sus características de interactividad en las que se basa la Web 2.0., basado en estos conceptos, Paul Fleming, considera cuatro principios fundamentales de marketing por Internet, denominado “Las 4 F fundamentales para aprovechar el poder de la publicidad en Internet: Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización”.

- ❖ **Flujo:** Es el estado mental en que entra un usuario de Internet al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido.
- ❖ **Funcionalidad:** Si el cliente ha entrado en estado de flujo, está en camino de ser aceptado, pero para que el flujo de la relación no se rompa, queda dotar a la presencia on- line de funcionalidad, es decir, construir páginas teniendo en cuenta las limitaciones de la tecnología. Se refiere a una a una homepage atractiva, con navegación clara y útil para el usuario.
- ❖ **Feedback:** La relación se ha comenzado a construir, el usuario está en estado de flujo y además no se exaspera en su navegación. Ha llegado el momento de seguir dialogando y sacar partido de la información a través del conocimiento del usuario. Internet da la oportunidad de preguntar al cliente qué le gusta y qué le gustaría mejorar. En definitiva, dialogar con el cliente para conocerlo mejor y construir una relación basada en sus necesidades para personalizar en función de esto la página después de cada contacto.

- ❖ **Fidelización:** Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos de manera que se establezca un dialogo personalizado con los clientes, quienes podrán ser así más fieles. (Fleming, 2006).

## **1.2 Marco conceptual**

### **1.2.1 Estrategia**

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

Alfred D. Chandler, Jr. en el libro *La Estrategia en el Panorama del Negocio* de PANKAJ, define la estrategia como la “Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo metas”. (PANKAJ, 2000)

La estrategia es solo un medio de trabajo, una idea sobre cómo llegar a donde queremos. Según la *Manual de Gestión Turística a Nivel Local* “La estrategia constituye el centro del proceso de planificación, pues recoge los resultados previos, y establece a partir del análisis la realidad presente, el camino a seguir en el futuro”. (Local, 2005, pág. 66)

### **1.2.2 Desarrollo**

Desarrollo significa expandir y dar extensión a lo que está arrollado o comprimido, acrecentarlo. Es la maximización de algo que es susceptible de crecer. Se desarrollan los seres vivos en su proceso de crecimiento, se desarrollan las ideas cuando luego de esbozarse, toman forma y se perfeccionan, y se desarrollan las culturas con nuevos descubrimientos e invenciones.

El derecho al desarrollo está reconocido internacionalmente como un derecho de los pueblos, como una manifestación de su autodeterminación para poder crecer y mejorar utilizando sus propios recursos y recurriendo a la solidaridad internacional (Deconceptos, s.f.)

### **1.2.3 Desarrollo turístico**

El desarrollo turístico puede definirse específicamente como la provisión y el mejoramiento de las instalaciones y servicios idóneos para satisfacer las necesidades del

turista, y definido de una manera más general, pueden también incluir los efectos asociados, tales como la creación de empleos o la generación de ingresos. (Douglas P. , 1991)

#### **1.2.4 Turismo**

Existen muchas definiciones y conceptos de lo que es turismo, uno de los precursores en su conceptualización a través del consenso internacional de la Naciones Unidas es la Organización Mundial del Turismo OMT, definiéndolo como “Un fenómeno social, cultural y económico, relacionado con el movimiento de las personas a lugares fuera de su lugar de residencia habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo de 24 horas (pernoctando en el destino); principalmente con fines de ocio, negocios/profesionales, entre otros”. (Turismo, 1994, pág. 11)

Milio y Cabo enfatizan que la actividad turística “Integra la producción, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer al cliente y que requieren empresas que se dediquen a realizar las actividades que lo hagan posible”. (Isabel & Mónica, 2000, pág. 6)

Como indica Briceño, “El turismo para muchos países constituye una actividad de importancia desde el punto de vista económico por su capacidad de generar actividades conexas y complementarias de tipo productivo, divisas y además empleo directo e indirecto. Por estas razones el turismo es considerado una herramienta de desarrollo integral con significado económico, contenido social y dimensiones políticas, propias.” (Briceño, 2008, pág. 11)

#### **1.2.5 Estrategia innovadora**

La Estrategia de Innovación es el vínculo fundamental entre los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos y su estrategia comercial general. La estrategia comercial de una empresa define los objetivos claves, la dirección general, las iniciativas prioritarias y el ritmo previsto de crecimiento. (International, 2020)

La Estrategia de Innovación es lo que permite a las empresas que dependen de nuevos productos, tecnologías y plataformas innovadoras, el establecimiento de sus estrategias comerciales con el fin de:

- Crear valor para el cliente

- Aumentar la cuota de mercado
- Acceder a mercados nuevos
- Aumentar la rentabilidad
- Modificar el paisaje competitivo y del mercado

### 1.2.6 Calidad de vida

El significado de calidad de vida es complejo, ya que se trata de un concepto que usamos para referirnos a variables de tipo económico, social y político, entre otros, que impactan directamente en la vida humana. Sin embargo, no existe un consenso respecto a lo que la calidad de vida (ETECÉ, 2021).

Para medir la calidad de vida se suele echar mano a información estadística, encuestas, revisiones sociales, culturales y médicas, usualmente centradas en tres aspectos primordiales:

- Esperanza de vida o longevidad
- El nivel educativo a lo largo y ancho del país y de las clases sociales.
- El Producto Interno Bruto per cápita.

En el estudio estadístico de la calidad de vida, se examinan de manera objetiva los indicadores de la calidad de vida: los elementos que deben ser interrogados para hacerse una idea respecto del modo de vivir de las sociedades. Algunos de ellos son:

- **Condiciones materiales.** Riqueza, acceso al ahorro, tipo de vivienda, etc.
- **Trabajo.** Franja laboral (formal, informal, ilegal), salario, condiciones de empleo, etc.
- **Salud.** Acceso a servicio médico, a medicinas, condiciones de higiene diaria, etc.
- **Educación.** Nivel académico formal alcanzado, acceso a la educación a todo nivel, etc.
- **Ocio y relación social.** Entretenimiento, tiempo libre, integración, lazos afectivos, etc.
- **Seguridad física y personal.** De cara a las condiciones de vida, trabajo, etc.
- **Derechos básicos.** Protección de parte de instituciones del Estado, etc.
- **Entorno y medio ambiente.** Condiciones geográficas de vida, entorno inmediato de desarrollo vital, etc.

## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL TURISMO EN EL MUNICIPIO DE UYUNI:

En el municipio de Uyuni se realiza un análisis situacional para el planteamiento de una estrategia de desarrollo turístico en el municipio, por ello, el análisis se enfoca en el mercado del turismo, de esta manera detectar las contras para el mejoramiento del desarrollo con el planteamiento de estrategias competitivas y de impulso a mejorar de las empresas del municipio.

#### 2.1 Aspectos geográficos:

Uyuni es una localidad boliviana situada en el departamento de Potosí, fue fundada el 11 de julio del año 1889 bajo la presidencia de Aniceto Arce, es la capital de la provincia Antonio Quijarro. La jurisdicción municipal de Uyuni en su perímetro territorial limita con las siguientes poblaciones:

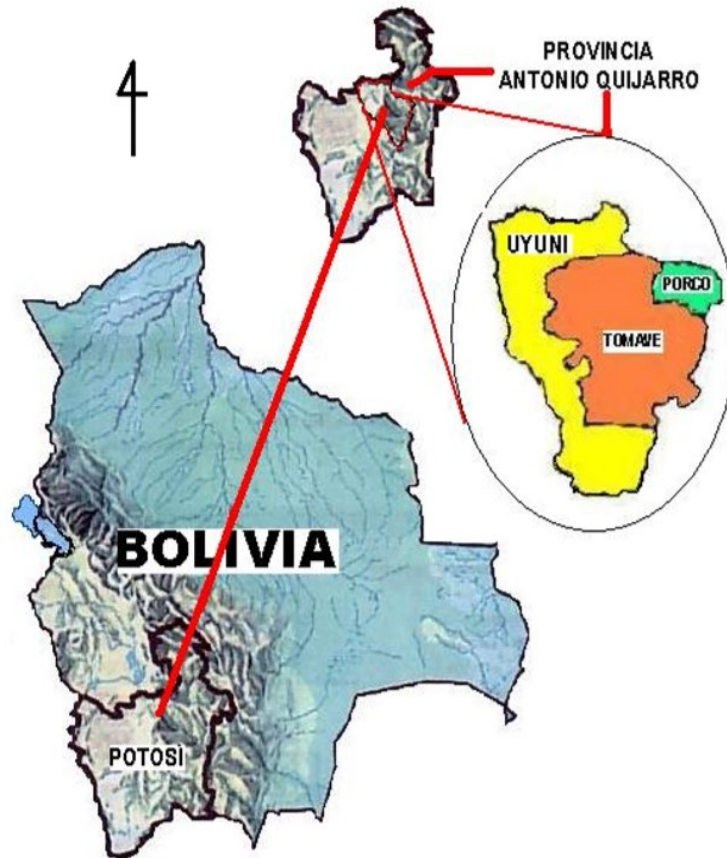
**Límite Norte:** Con el municipio de Salinas de Garci Mendoza primera sección municipal de la provincia Ladislao Cabrera del departamento de Oruro.

**Límite Sur:** Municipio Colcha “K” primera sección municipal de la provincia Nor Lipez y el municipio de Atocha segunda sección municipal de la provincia Sur Chichas, ambos del departamento de Potosí.

**Límite Este:** Municipio de Urmiri tercera sección municipal de la provincia Tomas Frías, municipio de Tomave segunda sección municipal de la provincia Antonio Quijarro y el municipio de Cotagaita primera sección municipal de la provincia Nor Chichas todos ellos del departamento de Potosí.

**Límite Oeste:** Municipio Colcha “K” primera sección municipal de la provincia Nor Lipez del departamento de Potosí.

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA MUNICIPIO DE UYUNI



Según la clasificación de Koopen: El clima en el municipio de Uyuni es seco y frío, los rasgos climáticos muestran precipitaciones escasas, el límite climático indica que la evaporación supera la precipitación anual y los límites de vegetación presenta plantas xerófilas (plantas que se adaptan fácilmente a la vida en un medio seco).

#### 2.2 Aspectos demográficos

El municipio de Uyuni cuenta con una población de 38.177 habitantes hasta el 2019 de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Uyuni fue históricamente caracterizado como pionero de la explotación de recursos mineralógicos y centro vital de la economía del país gracias al ferrocarril. En la actualidad, las principales vocaciones productivas del municipio comprenden: producción de quinua, cría de ganado camélido, artesanía, textiles, extracción de minerales metálicos, pesca lacustre y el turismo.

**Tabla 4: Proyección de población, según municipio**

MUNICIPIO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>POTOSÍ</b>	<b>873.901</b>	<b>880.651</b>	<b>887.497</b>	<b>894.466</b>	<b>901.555</b>
<b>Provincia Antonio Quijarro</b>					
Uyuni	34.466	35.662	36.900	38.177	39.494
Tomave	15.755	15.901	16.040	16.188	16.329
Porco	11.158	11.200	11.248	11.314	11.395

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE), agosto de 2020.

A nivel nacional, se tiene un notable crecimiento del sector turismo por la llegada de turistas extranjeros principalmente, en los datos de análisis histórico del 2016 a 2019 se tiene un número de visitantes constantes, pero en el último año no fue muy resaltante el número registrado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), podría deberse este estancamiento por los aspectos coyunturales que sucedió a final de año que es la pandemia registrada a nivel mundial.



Tomando en cuenta, la visita de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad de Potosí, en los años históricos considerados que son una referencia del comportamiento para el estudio, se observa que en la ciudad de Potosí se incrementó un número de visitantes turistas en el periodo 2016 – 2017 de 99.672 a 104.497 visitantes, sobre todo de turistas nacionales; sin embargo, para el año 2018 (102.644 visitantes) al 2019 (86.679 visitantes) el sector del turismo disminuyó en gran medida por el decremento de visitas de turistas a

la ciudad de Potosí, donde parte de dichos visitantes continúan hacia Uyuni, por tanto, la influencia en la disminución de visitantes.

**Tabla 5: Visitantes nacionales y extranjeros, Potosí**

CIUDAD DE POTOSI Y TIPO DE VIAJERO	2016	2017	2018	2019
<b>Total</b>	<b>99.672</b>	<b>104.497</b>	<b>102.644</b>	<b>86.679</b>
<b>Nacionales</b>	69.434	75.033	73.092	64.481
<b>Extranjeros</b>	30.238	29.464	29.552	22.198

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE, agosto 2020.

Para el análisis, de la información en el municipio de Uyuni, respecto al comportamiento de los visitantes; donde varios turistas ingresan directamente desde la ciudad de La Paz – Oruro o en su caso de la República de Chile, por la Reserva Eduardo Avaroa; es muy distinto al de la ciudad de Potosí, donde se presenta un crecimiento entre 2016 al 2019 de 126.747 visitantes (29.502 Nacionales y 97.245 Extranjeros) a 132.370 visitantes (26.988 Nacionales y 105.382 Extranjeros), a pesar que hubo una leve disminución el 2017 (125.783 visitantes) y mayor decrecimiento el 2018 (123.075 visitantes); esto de acuerdo a la información y datos de brindados por la Gobernación de Cámara de Turismo de Uyuni y del Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni, los cuales son registros hoteleros para regular la recepción de turistas en la ciudad y su estadía.

**Tabla 6: Datos estadísticos Hoteles de Uyuni**

MES	AÑOS											
	2.016			2.017			2.018			2.019		
	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.	Total
<i>Enero</i>	3.649	12.028	15.677	3.362	11.923	15.285	2.898	10.065	12.963	3.417	13.341	16.758
<i>Febrero</i>	3.108	10.244	13.352	3.391	12.028	15.419	2.908	10.102	13.010	2.890	11.284	14.174
<i>Marzo</i>	2.863	9.437	12.300	2.700	9.575	12.275	2.624	9.115	11.739	2.598	10.145	12.743
<i>Abril</i>	2.104	6.935	9.039	2.698	9.569	12.267	2.178	7.564	9.742	2.036	7.952	9.988
<i>Mayo</i>	2.023	6.668	8.691	1.360	4.822	6.182	1.852	6.432	8.284	2.254	8.802	11.056
<i>Junio</i>	1.652	5.447	7.099	1.541	5.467	7.008	1.966	6.829	8.795	3.163	12.350	15.513

<i>Julio</i>	2.210	7.286	9.496	925	3.279	4.204	2.778	9.649	12.427	2.414	9.426	11.840
<i>Agosto</i>	2.625	8.654	11.279	1.133	4.019	5.152	2.590	8.995	11.585	2.013	7.862	9.875
<i>Septiembre</i>	2.077	6.846	8.923	1.592	5.646	7.238	2.067	7.180	9.247	1.594	6.223	7.817
<i>Octubre</i>	2.491	8.210	10.701	2.553	9.054	11.607	2.266	7.871	10.137	1.822	7.114	8.936
<i>Noviembre</i>	2.226	7.336	9.562	2.882	10.223	13.105	1.159	4.027	5.186	1.199	4.682	5.881
<i>Diciembre</i>	2.474	8.154	10.628	3.528	12.513	16.041	2.226	7.733	9.959	1.588	6.201	7.789
<b>TOTAL</b>	<b>29.502</b>	<b>97.245</b>	<b>126.747</b>	<b>27.665</b>	<b>98.118</b>	<b>125.783</b>	<b>27.513</b>	<b>95.562</b>	<b>123.075</b>	<b>26.988</b>	<b>105.382</b>	<b>132.370</b>

Fuente: Elaboración propia con información y datos obtenidos del G.U.M.U. y cámara de turismo de Uyuni.

Además, según los datos extraídos de las estadísticas de la Secretaria de Turismo del municipio de Uyuni, de los 105.382 turistas extranjeros (2019), la tabla siguiente muestra la nacionalidad europea y americana representando grandes flujos de turistas, con 53,75%, del continente europeo y un 28,00%, del continente de América. También cabe notar que se tiene visitas provenientes del continente asiático que por ahora representa un 9,70 %; de Oceanía con el 7,76% y de África con el 0,87%.

**Tabla 7: Flujo de turistas extranjeros por continente, 2019**

<i>Continentes</i>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<i>América</i>	29.483	28,00%
<i>África</i>	916	0,87%
<i>Asia</i>	10.214	9,70%
<i>Europa</i>	56.598	53,75%
<i>Oceanía</i>	8.171	7,76%
<b>Total</b>	<b>105.382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaria de Turismo del G.A.M.U.

Por otra parte, se observa claramente que Uyuni tiene una mayor afluencia turística en los meses de enero, febrero y marzo; siendo los más meses con mayor oportunidad de trabajo inclusive para las operadoras de turismo, cabe destacar que los meses más bajos de demanda es septiembre y los demás meses son en promedio estables.

Por otro lado, se tiene el registro del ingreso de turistas a la Reserva Andina Eduardo Avaroa en el transcurso de los años históricos considerados para el estudio, la información recolectada se detalla en específico de los registros de turistas, en puestos de control, principalmente de turistas que ingresan directamente de la República de Chile y que ofertan paquetes con pernocte en carpas o que se encuentran registrados en los hoteles de la ciudad de Uyuni; además, que los visitantes nacionales en menor cantidad van de turismo hasta la reserva Eduardo Abaroa.

Por ello, se observa que existe un mayor flujo de turistas en la Reserva Eduardo Avaroa, puesto según observaciones, en ciertos casos, turistas que ingresan a la reserva y al salir por Chile, no toman el servicio de alojamiento de los hoteles; por otra parte, los turistas nacionales se concentran más en el salir y no así hacia la reserva; de ahí que existe ciertas diferencias en los datos estadísticos, entre los hoteles y el ingreso a la reserva.

**Tabla 8: Ingreso de turistas a la Reserva Eduardo Avaroa, 2019**

<b>Meses</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Total</b>
Enero	15.731	1.110	16.841
Febrero	13.547	431	13.978
Marzo	13.768	477	14.245
Abril	12.679	464	13.143
Mayo	12.107	519	12.626
Junio	6.117	269	6.386
Julio	9.995	445	10.440
Agosto	13.744	575	14.319
Septiembre	11.286	524	11.810
Octubre	12.670	478	13.148
Noviembre	13.006	520	13.526
Diciembre	10.988	983	11.971
<b>Total</b>	<b>145.638</b>	<b>6.795</b>	<b>152.433</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la REA.

Por tanto, la siguiente información sistematizada comparte el número de turistas que ingresan a la Reserva Andina Eduardo Avaroa y la mayor frecuencia por meses, información relevante para el análisis de afluencia turística en el municipio de Uyuni.

Por tanto, para fines del planteamiento de la estrategia se trabajará con la información de la reserva, debido que son los turistas extranjeros los que acceden al servicio de hoteles,

agencias de viajes y transporte; por ello, la tendencia es que generan mayor movimiento económico en el municipio, en comparación a los turistas nacionales.

### 2.3 Aspectos culturales

El municipio de Uyuni, principalmente el salar y la reserva Eduardo Avaroa, son lugares turísticos más importantes a nivel nacional e internacional por lo que es la primera maravilla natural del planeta, además que en esta región cada año se puede ver tres tipos de flamencos que existen solo ahí por el clima y la geografía que se tiene, muchos exploradores lo consideran uno de los lugares más inspiradores y misteriosos del mundo no solo por la gran capa de sal que tiene, sino que por la gran extensión territorial que posee.

Por otro lado, es uno de los lugares que contiene parte de nuestra historia, debido a los hechos políticos y comerciales ocurridos desde hace muchas épocas atrás, es importante por ser el centro de comercio o ruta comercial por el transporte de minerales hacia el exterior sobre todo en la época de los tres varones del estaño.

Se destaca a las culturas que se encuentran en la región por sus bastas historias andinas y lugares turísticos y aventura para que los visitantes conozcan de ellos y los misterios que ocurrió en toda su historia.

A continuación, detallamos las principales culturas que se encuentran en Uyuni de acuerdo a los datos obtenidos del INE, con base en la auto identificación de los mismos; el 52,87% son quechuas, el 24,16% aymaras, el 22,63% no se identifican con ninguna cultura y el 0,17% son reconocidos como otros.

**Tabla 9: Pueblos originarios que habitan en Uyuni**

<i>Culturas</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Quechua	52,87
Aymara	24,16
Ninguno	22,63
Otro	0,17

Fuente: Elaboración propia con base a datos del INE, agosto 2020.

## **2.4 Aspectos socioeconómicos**

Los Uyunenses tienen como principales sistemas de productos basados en el comercio, artesanía, turismo y agricultura (quinua y camélidos) en gran parte, debido a ser una región estrechamente relacionada al turismo, por tal motivo las familias migran del campo a la zona urbana para mejorar sus niveles de ingresos y por ende la calidad de vida. En los últimos años las políticas gubernamentales que se aplicaron para facilitar el acceso a la vivienda no permitieron que los sectores más pobres accedan a este derecho. Por eso la migración y el crecimiento poblacional en las áreas peri-urbanas rebasaron la capacidad de atención municipal disminuyó el acceso a la vivienda y suelos adecuados, en especial para los sectores sociales de bajos ingresos. Es por ello, que existen comunidades que se encuentran con escasa población y generalmente mayores de edad o de la tercera edad.

Con relación a los servicios básicos, se tiene dificultades en la cobertura y la falta de calidad de los servicios de agua potable es una de las causas para que el municipio presente indicadores de salud deplorables, también merece destacar la diferencia que existe entre el área urbana y rural. En la cobertura del servicio de energía eléctrica en el municipio de Uyuni alcanza a 62,07 %

En la ciudad de Uyuni el tratamiento de basura no está siendo tratada adecuadamente, por eso la generación de los residuos sólidos tienen importancia ambiental porque inciden significativamente en la salud de la población. Es importante considerar que la mayor parte de la basura un 60% es materia orgánica y puede ser degradada naturalmente por bacterias y proviene de la cocina en forma de restos de comida, cáscaras de fruta y restos de verduras.

En este sentido concluimos que la situación actual del aseo urbano en el municipio de Uyuni no se desarrolla con eficiencia y no se elaboran planes de sostenibilidad y ampliación de los servicios. (Valdez & Andersen, 2009)

## **2.5 Aspectos tecnológicos**

En Uyuni las nuevas tecnologías no están siendo muy utilizadas, sin embargo, a nivel mundial se da el cambio y modificación de vehículos electrónicos, computadoras portátiles y teléfonos celulares, están apostando por las baterías de litio, y este mercado global está creciendo vertiginosamente. Los yacimientos de litio de Bolivia están entre los más grandes del mundo, lo que alienta expectativas de que el proyecto desarrollado

por el gobierno permita al país salir de la pobreza y de la dependencia. Abordando el tema desde una perspectiva Socioambiental, este artículo llama la atención sobre las múltiples dimensiones de la desigualdad y sobre potenciales escenarios de conflicto que están asociados con la explotación e industrialización del litio en el Salar de Uyuni, y analiza el marco legislativo y los riesgos ambientales que afectarían a la población rural y el turismo.

## **2.6 Análisis interno (Las 5 fuerzas de Porter)**

### **2.6.1 Análisis de competidores potenciales**

En el sector turismo no existen barreras para ingresar a este rubro, es por eso que los competidores para las agencias de turismo es fácil ingresar en el mercado de servicio turístico, además, Uyuni tiene que competir con otros lugares turísticos a nivel nacional que de igual forma resulta sencillo ingresar a este sector donde las ciudades, comunidades se unen a la oferta de tours turísticos, en los últimos años sobre todo en la región se vio un incremento significativo de flujo turístico por el que muchos se dedicaron a este rubro por las ganancias que obtenían de los mismos, pero que hoy en día se observa un bajón en el flujo de turistas por la coyuntura que se vive.

### **2.6.2 Análisis del poder de los proveedores**

El tema de estudio es el desarrollo del servicio de turismo que se tiene en Uyuni, por lo que es una ventaja que se tiene de los proveedores puesto que los medios de comunicación como el transporte aéreo y terrestre, los cuales ofertan viajes hacia el lugar de Uyuni, para que así la afluencia turística aumente, influyendo en el nivel de ingreso de los trabajadores directos e indirectos relacionados al turismo.

### **2.6.3 Análisis del poder de los clientes**

Los clientes que sería los turistas que ingresan a Uyuni tienen el poder contra los actores que brindan servicio de turismo, en algunas épocas las empresas realizan y ofertan paquetes y combos de viaje, cuando se trata de grupos, es por épocas porque hay como tres meses donde la afluencia de turismo disminuye significativamente, debido a que no se reciben muchos, y para no perder ni dejar de funcionar como empresa realizan ofertar y seguir funcionando en el sector.

#### **2.6.4 Análisis de productos o servicios sustitutos**

Como servicios sustitutos en tema de turismo, se tiene al incremento de turistas o visitantes a los centros de diversión como parques temáticos que existen no solo a nivel nacional sino a mundial, donde a mucha gente llama la atención esos lugares sobre todo cuando los clientes tienen niños pequeños, y no así cuando los clientes son mayores o adolescentes; también está como un sustituto el hecho que las personas se queden en casa con su familia compartiendo y conviviendo, como lo que ocurre actualmente con la pandemia que se vive a nivel mundial.

#### **2.6.5 Análisis interno de recursos y capacidades de la empresa**

En relación a nuestro análisis interno en el sector turismo de Uyuni, se han hecho muy pocas estrategias para el desarrollo del turismo, además que las que hubo no se han llegado a ejecutar en el 100%, por otro lado, el sector turismo no es tomado con gran importancia por el Gobierno Municipal, en los últimos años, esto debido a los problemas políticos que existe en la alcaldía, los cuales no permiten la ejecución y desarrollo de todo el municipio en general. Sin embargo, a pesar de los conflictos en Uyuni, se tuvo un flujo turístico importante y se debe a los lugares turísticos que tiene la región, que no son comparables a los que existen en otro lugar del mundo, lugares que incluso fueron seleccionados para la realización de películas las cuales fueron expuesta en la pantalla grande del cine.

#### **2.7 Análisis FODA**

Se detalla a continuación el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tendría el turismo en el municipio de Uyuni. Los mismos sirvieron para el planteamiento de estrategias que contribuya en el desarrollo del turismo.

Tabla 10: Análisis FODA

	<i>Análisis Interno</i>	<i>Análisis Externo</i>
<i>Positivos</i>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<p><b>F.1.</b> A nivel nacional, Uyuni es el destino turístico más visitado por los turistas.</p> <p><b>F.2.</b> Uyuni cuenta con buenas vías de comunicación y transporte (carreteras, aeropuerto).</p> <p><b>F.3.</b> Tiene recursos naturales renovables, su riqueza biológica se expresa en el gran número de especies animales, vegetales, en la diversidad de ambientes y ecosistemas, incluye desiertos, salares y disponibilidad de recursos hídricos que se encuentran contenidos en nevados, ríos, lagunas, humedales y en acuíferos subterráneos.</p> <p><b>F.4.</b> Es considerado como un emblema azul a nivel nacional e internacional.</p> <p><b>F.5.</b> La jurisdicción municipal cuenta con conexión caminera, ferrovía y aérea con los principales centros de producción y consumo a nivel nacional e internacional.</p>	<p><b>O.1.</b> El turismo es considerada como la fuente económica importante, considerado una industria sin chimeneas.</p> <p><b>O.2.</b> Apoyo de instituciones externas relacionadas al turismo, para el incremento de flujo económico a través del turismo.</p> <p><b>O.3.</b> El aporte económico es significativo después de los rubros tradicionales y no tradicionales</p> <p><b>O.4.</b> Crecimiento e interés internacional por visitar lugares naturales.</p> <p><b>O.5.</b> Bolivia ha sido declarada como Mejor Destino Cultural a nivel mundial.</p>
<i>Negativos</i>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>D.1.</b> No tiene todos los servicios básicos satisfechos a la población, principalmente alcantarillado.</p> <p><b>D.2.</b> El clima de Uyuni influye en la afluencia de turistas, y la recepción de los mismos.</p> <p><b>D. 3.</b> Deficiencia en el desarrollo del ecoturismo en Uyuni.</p> <p><b>D. 4.</b> Deficiencia en infraestructura vial hacia los destinos turísticos, ocasionando la baja calidad de oferta turística.</p> <p><b>D.5.</b> Poca importancia al desarrollo de estrategias turísticas que promocionen el turismo e incrementar el flujo turístico nacional e internacional.</p>	<p><b>A.1.</b> Varios destinos turísticos sustitutos a nivel nacional e internacional</p> <p><b>A.2.</b> La crisis económica mundial, a efectos coyunturales como una pandemia.</p> <p><b>A.3.</b> La variabilidad del precio de los productos por ser un lugar fronterizo.</p> <p><b>A.4.</b> Condiciones climatológicas que podrían destruir el patrimonio natural y cultural.</p> <p><b>A.5.</b> Inestabilidad social como paros y bloqueos.</p>

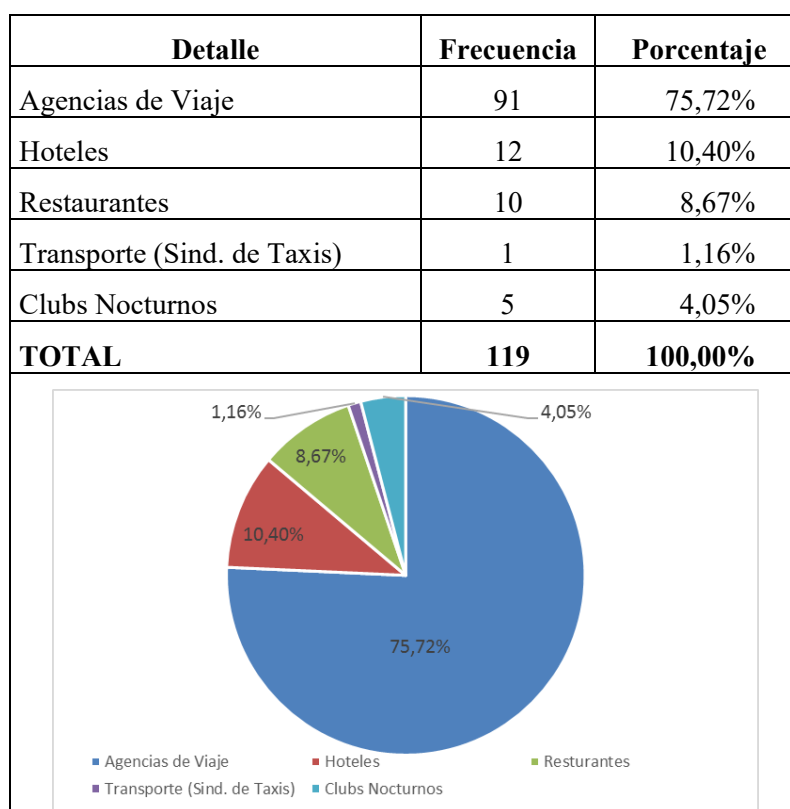
Fuente: Elaboración propia, agosto 2020.

## 2.8 Segmentación de la población encuestada:

La investigación de estrategia de desarrollo turístico en Uyuni, se segmentó a los empresarios relacionados con el turismo como ser agencias de viajes (91), restaurantes

(10), hoteles (12), transporte (1) y Clubs nocturnos (5); donde todo esto representa un total de 119 empresarios encuestados, también, se entrevistó a tres representantes relevantes con cargos vinculados al turismo para validar la información de la investigación.

**Tabla 11: Tipos de servicios**



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

La tabla anterior muestra el detalle del tipo de empresas, que están relacionadas con la actividad turística, indica el porcentaje de encuestados por tipo de empresas, donde, el 72,72% representa a las agencias de viajes, que brindan el servicio de transporte desde otros países o ciudades de Bolivia, con oferta de tours por los lugares turísticos de acuerdo al tipo de paquete que eligen los interesados; el 10,40% representan a la cantidad de hoteles que existen en Uyuni y brindan el servicio a los turistas y viajeros que realizan el recorrido por la zona; el 8,67% representa a los restaurantes que se encuentran en el lugar; el 4,05% a locales nocturnos; y el 1,16% a los sindicatos de servicio de transporte local (Uyuni).

Por otra parte, el tipo de turistas, de acuerdo a la Tabla N° 7 (pág. 38), como se indicó que se va trabajar con dicha información para la estrategia, el 95,54% son extranjeros (145.638 turistas) y el 4,46% son nacionales (6.795 turistas).

## 2.9 Vaciado y presentación de información

A fin de contar con mayor información respecto al desarrollo del turismo en la región de Uyuni, se realizó una encuesta empresarios y entrevista a los representantes más sobresalientes y relevantes para validar la información con respecto al tema de investigación en la localidad de Uyuni el mes de septiembre de 2020.

### 2.9.1 Vaciado de encuestas

#### Resultado de análisis estadísticos y frecuencias:

**Tabla 12: Recepción o atención de turistas a la semana**

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Estadísticos		
Menos a 10 turistas	6	5,0%	Media	3,0672	
De 10 a 20	40	33,6%	Mediana	3,0000	
De 21 a 30	40	33,6%	Moda	2	
De 31 a 40	16	13,4%	Mínimo	1,00	
De 41 a 50	7	5,9%	Máximo	6,00	
Mayor a 51	10	8,4%	Percentiles	25	2,0000
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100,0%</b>		50	3,0000
				75	4,0000

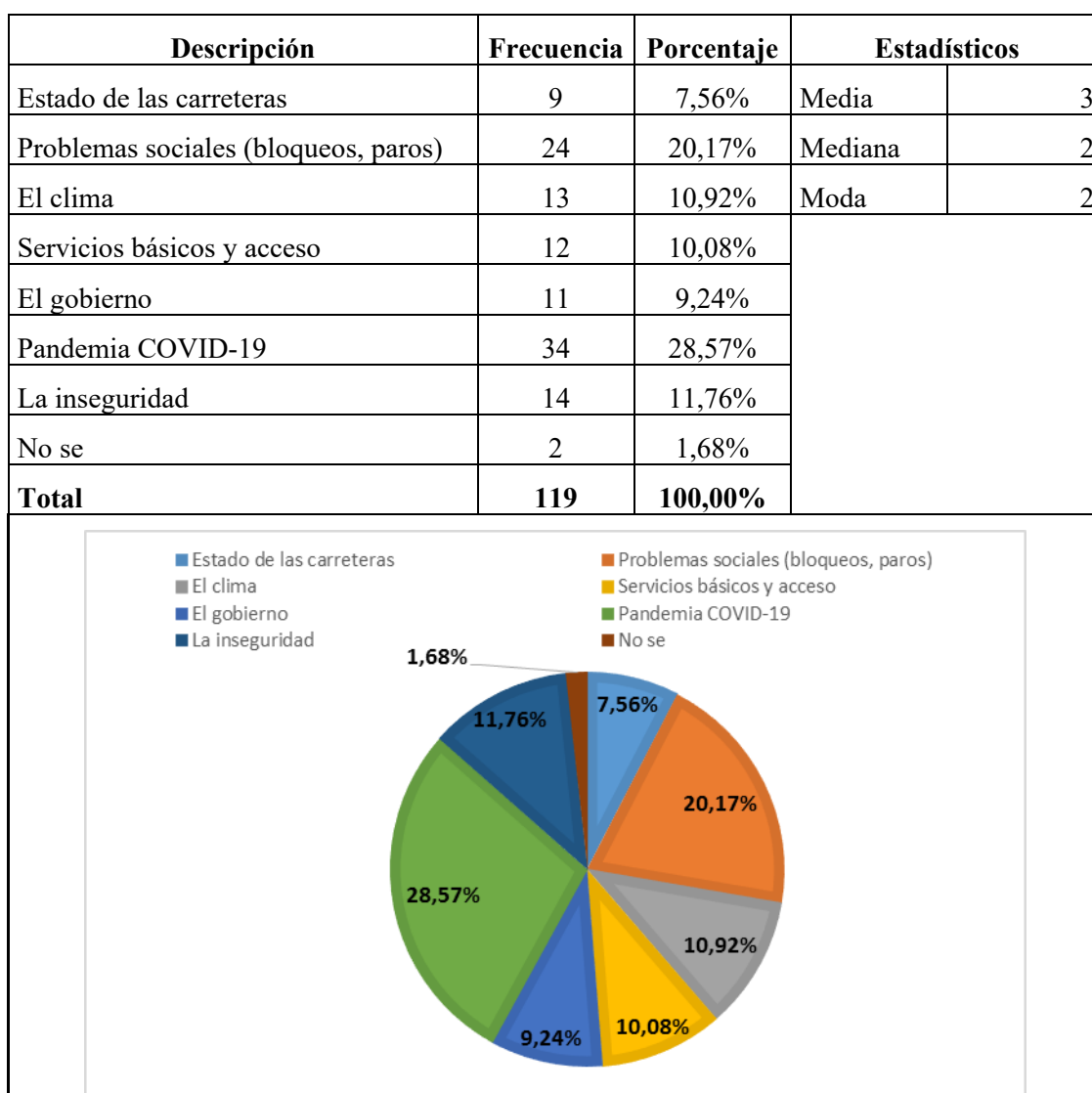
Rango	Porcentaje
Menos a 10 turistas	5,0
De 10 a 20	33,6
De 21 a 30	33,6
De 31 a 40	13,4
De 41 a 50	5,9
Mayor a 51	8,4

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2020.

En la tabla anterior, se observa información cuantitativa sobre el número de turista que recepciona los hoteles o atienden en restaurantes, transporte local o clubs nocturnos, en una semana, de acuerdo a los rangos; para tener una mejor percepción se presenta

gráficamente, donde el 33,6% son dos opciones (10 a 20 turistas y entre 21 a 30 turistas a la semana), sin embargo aplicando datos estadísticos, como la moda, se establece que mayormente se encuentran entre 10 a 20 turistas a la semana; seguidamente se observa que el 13,4% recibe o atiende entre 31 a 40 turistas a la semana en sus empresas; como también el 8,4% reciben o brindan servicio mayor a 51 turistas a la semana, esto por ser empresas que contemplan mayor tiempo de asentamiento en el rubro con relación a otros, que tienen otras fuentes de ingresos; finalmente los dos últimos son de 41 a 50 turistas que reciben a la semana (5,9%), y mínima es el 5,0% que son los que brindan servicio a menos de 10 turistas a la semana.

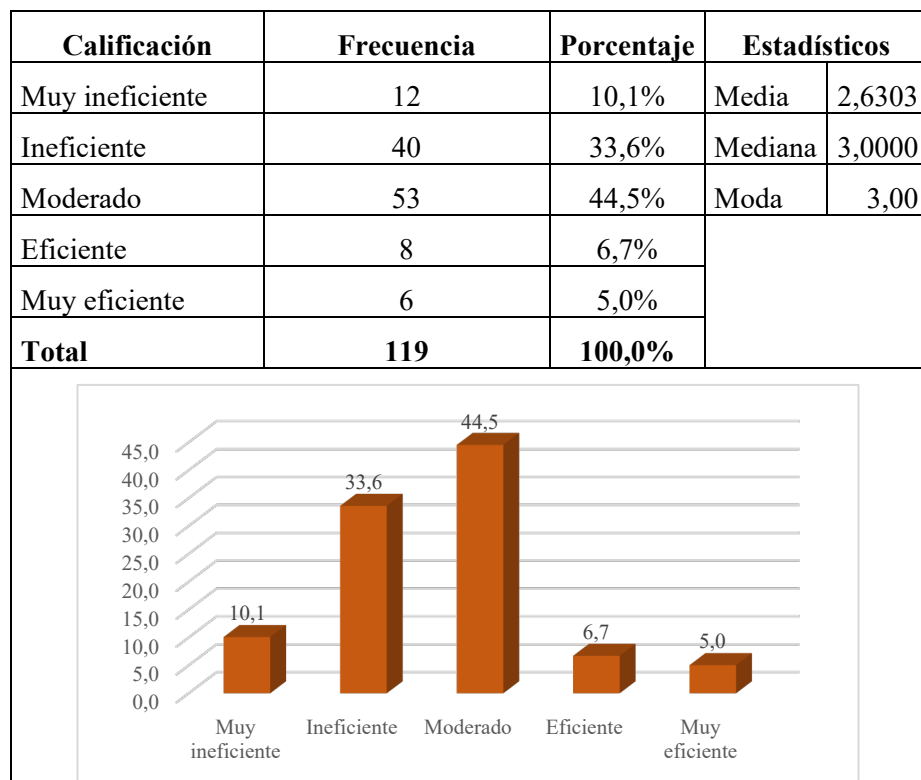
**Tabla 13: Factores que afecta la llegada de turistas a Uyuni**



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020

En la tabla anterior, muestra información sobre la opinión de las empresas turísticas, sobre los factores que afectan a la llegada de turistas a Uyuni, por la situación que está afectando a todo el mundo, por ende a Bolivia y específicamente a Uyuni, es la pandemia del COVID – 19 que representa el 28,57%; una segunda opción en importancia son los problemas sociales (bloqueos y paros) que se producen en el país y la región, con el 20,17%; la inseguridad que está representada por el 11,76%, esto se debe a que Uyuni es un lugar fronterizo con el país vecino Chile por lo que la inseguridad es alta; el 10,92% representa al factor clima el cual en cierta medida impide a otros turistas en visitar Uyuni, estos porque se conoce como el lugar más frío de nuestro país; el 10,08% indican los servicios básicos, principalmente el acceso al sistema de alcantarillado; el 9,24% indican el escaso apoyo principalmente del gobierno municipal, debido a los constantes problemas políticos que se tiene; seguidamente el 7,56% mencionan que el factor del mal estado de los caminos vecinales (carretera), es un factor por el cual no se recibe más turistas, principalmente hacia la Reserva Eduardo Avaroa; finalmente el 1,68% indico no saber o no respondió, sobre los factores que afectan la llegada de mayor cantidad de turistas.

**Tabla 14: Eficiencia del Gobierno Municipal para resolver temas del turismo**

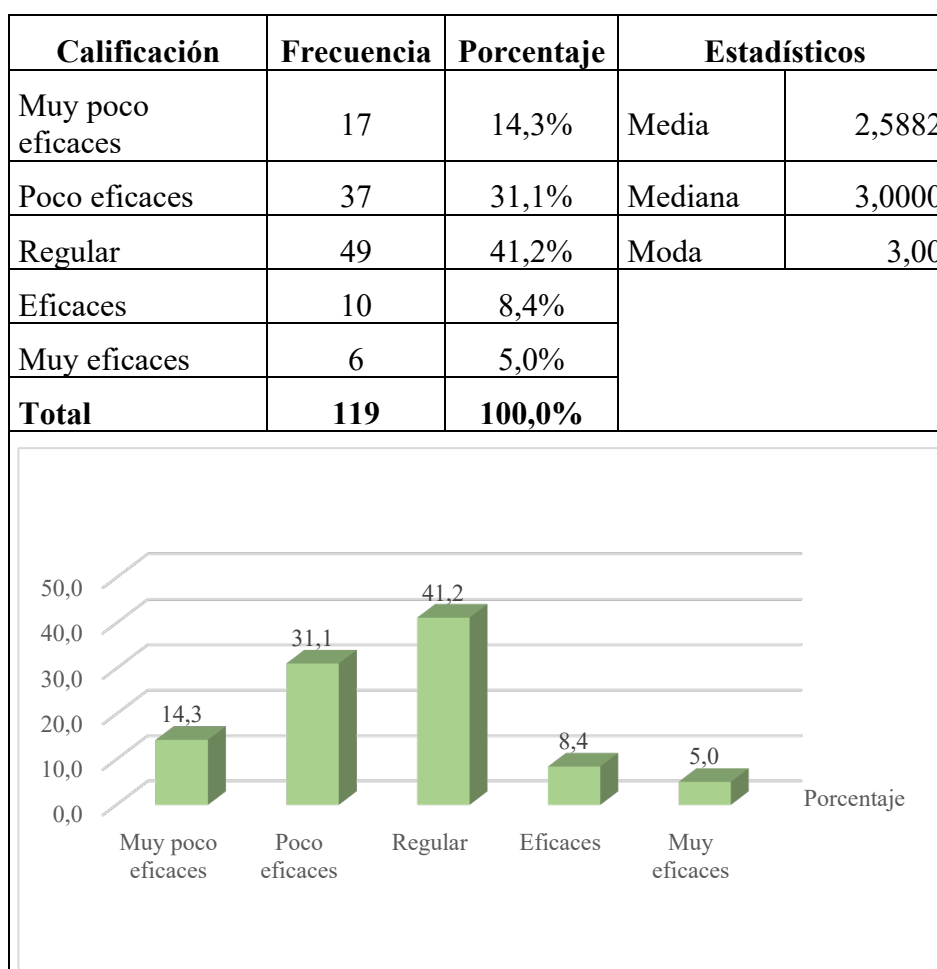


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

En la tabla anterior, se observa la información sobre el nivel de eficiencia del Gobierno Municipal de Uyuni para resolver problemas y temas que influyan al comportamiento del turismo, donde el 44,5% mencionaron que el nivel de eficiencia es moderado, el 33,6% indicaron que es ineficiente y el 10,1% muy ineficiente; resultado que ayuda a entender que el tema del turismo debe ser prioridad para el municipio, debido a que Uyuni es un área turístico y es considerada como su principal fuente económica de la población y por ende tiene influencia en el nivel de vida de la población.

Solamente, un menor porcentaje del 6,7% y 5,0% indicaron que el Gobierno Municipal es eficiente y muy eficiente respectivamente; por lo que se ve que la mayoría de los encuestados indicaron su preocupación por la mínima atención al sector del turismo por parte de las autoridades del municipio.

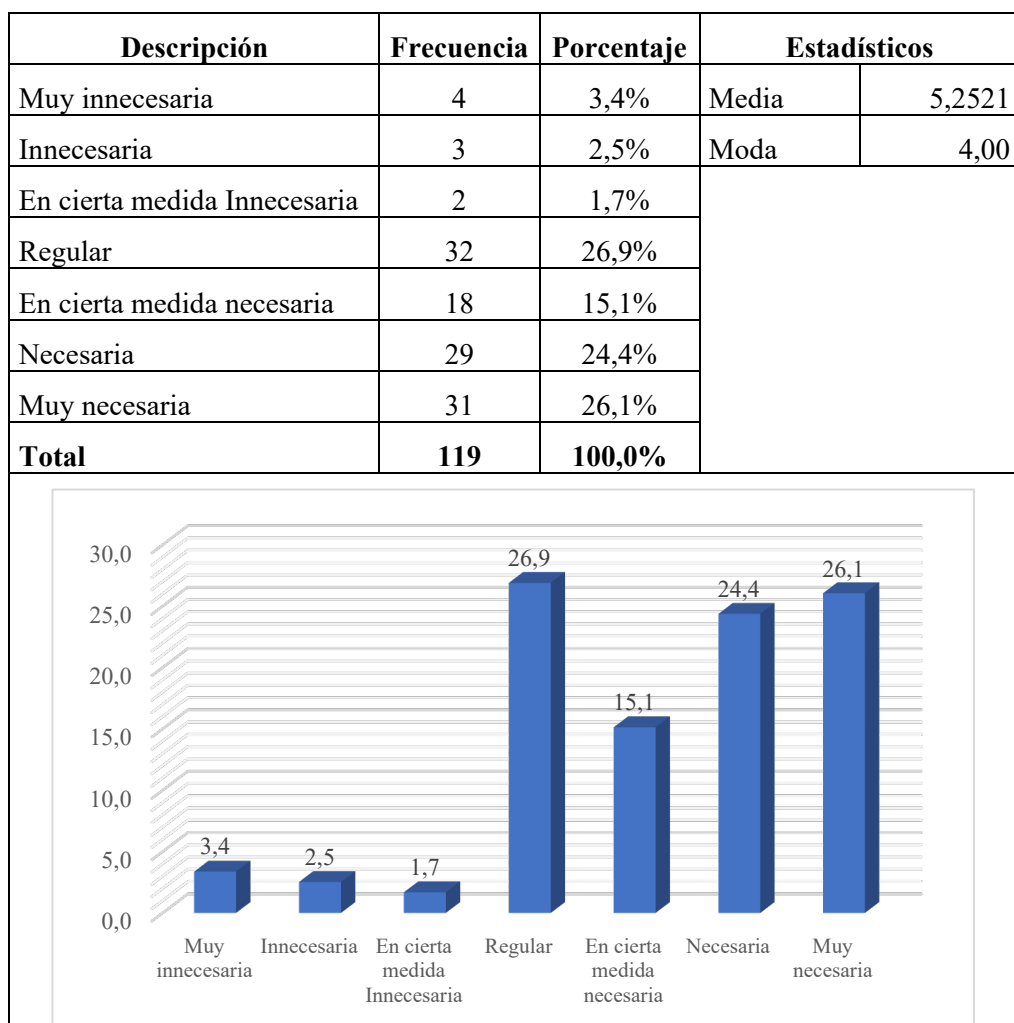
**Tabla 15: Nivel de eficacia a iniciativas del GAM Uyuni para mejorar el turismo**



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

A las empresas encuestadas también se les preguntó sobre el nivel de eficacia para la atención del turismo por parte del Gobierno Municipal; los resultados de la información se observa en la tabla anterior del presente párrafo, en el cual el 41,2% indicaron que la eficacia es regular, lo que demuestra la minimización de importación al tema de turismo por la institución; además, el 31,1% que indica que son poco eficaces y el 14,3% muy poco eficaces, con la implementación de iniciativas de mejoras o solución de problemas concernientes al turismo. Por otro parte, el 8,4% mencionaron que son eficaces y el 5,0% muy eficaces, mínima en relación a las anteriores opciones, por lo que se debe establecer ciertas estrategias para mejorar estos porcentajes de calificación.

**Tabla 16: Necesidad de implementación de estrategias al turismo en Uyuni**

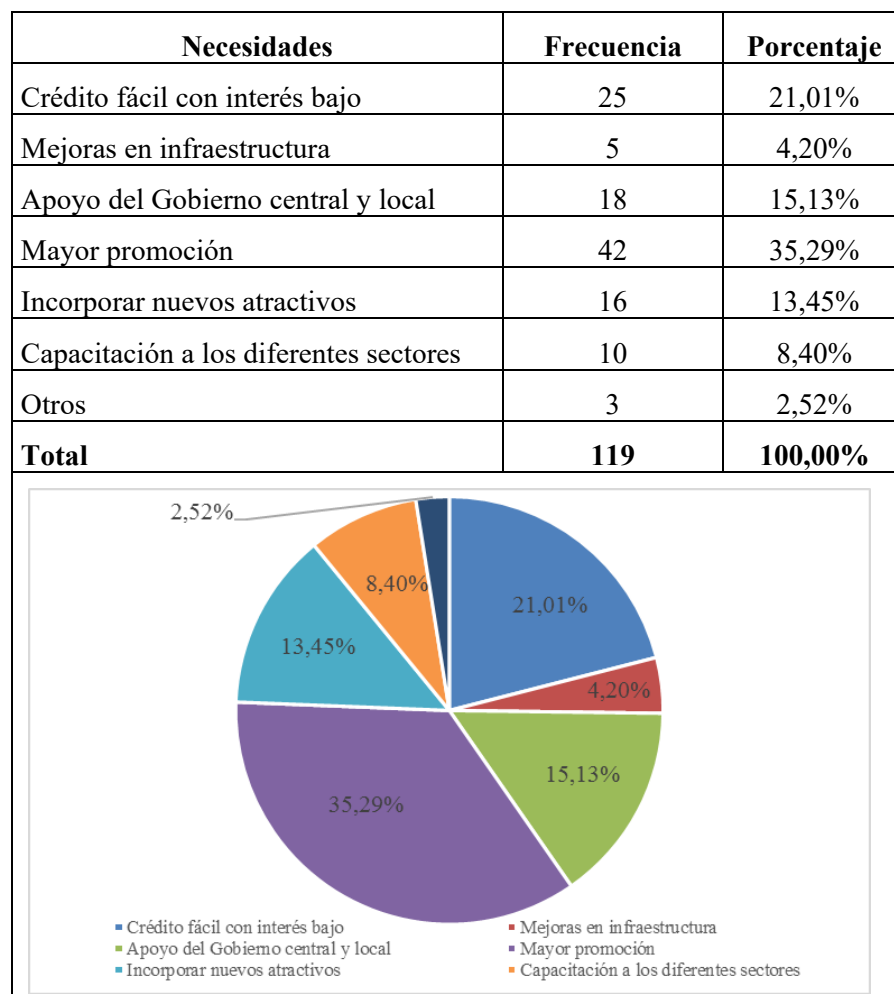


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

En la tabla anterior se observa la respuesta sobre la necesidad de implementación de una estrategia de turismo, donde de los encuestados en un 26,9% indicaron regular; el 26,1%

que la implementación de estrategias en turismo, es muy necesaria; el 24,4% indicó que es necesaria; y el 15,1% que en cierta medida es necesaria; tomando en cuenta estos porcentajes se concluye que el 65,6% de los encuestados ven la necesidad de implementación de estrategias para mejorar el turismo y por ende el mejoramiento de sus ingresos y ganancias; además de generar mayor empleo y mejores condiciones de vida para los habitantes del municipio; por otro lado, en menor porcentaje indicaron muy innecesaria (3,4%), innecesaria (2,5%) y en cierta medida innecesaria (1,7%), resultados no relevantes en comparación a los que indicaron sobre la necesidad de estrategias.

**Tabla 17: Necesidades para mejorar ingresos en el turismo**

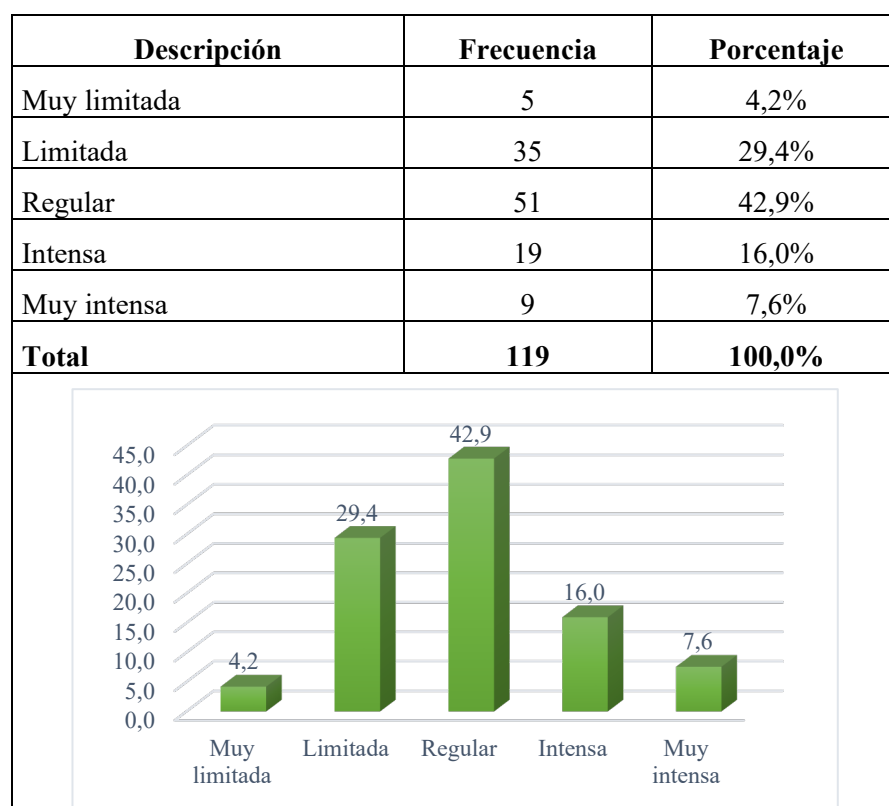


Fuente: elaboración propia, septiembre 2020.

Los resultados de la tabla anterior, es el resultado a la interrogante ¿Qué necesita Ud. para mejorar sus ingresos?, considerando la importancia para plantear estrategias para alcanzar dichos objetivos de las empresas; el 35,29% indicaron mayor promoción de los atractivos turísticos de la zona, con el apoyo de las instituciones públicas y privadas (locales,

departamentales y nacionales); el 21,01% indicaron a acceder a créditos fáciles con interés bajos; el 15,13% mencionaron la necesidad de apoyo del gobierno nacional y local (gobernación y municipio); 13,45% indicaron la necesidad de incorporar nuevos atractivos existentes en la zona, como ser la parte cultural y artesanal, que escasamente es explotada; el 8,40% indicaron sobre la necesidad de capacitación a los diferentes sectores de la población, en temas de higiene, medio ambiente, atención a turistas, etc.; el 4,20% mencionaron el mejoramiento de la infraestructura, principalmente las vías de acceso a los lugares que tienen carretera de tierra; y el 2,52% indicaron la opción de otros.

**Tabla 18: Utilización de técnicas de marketing por las empresas**

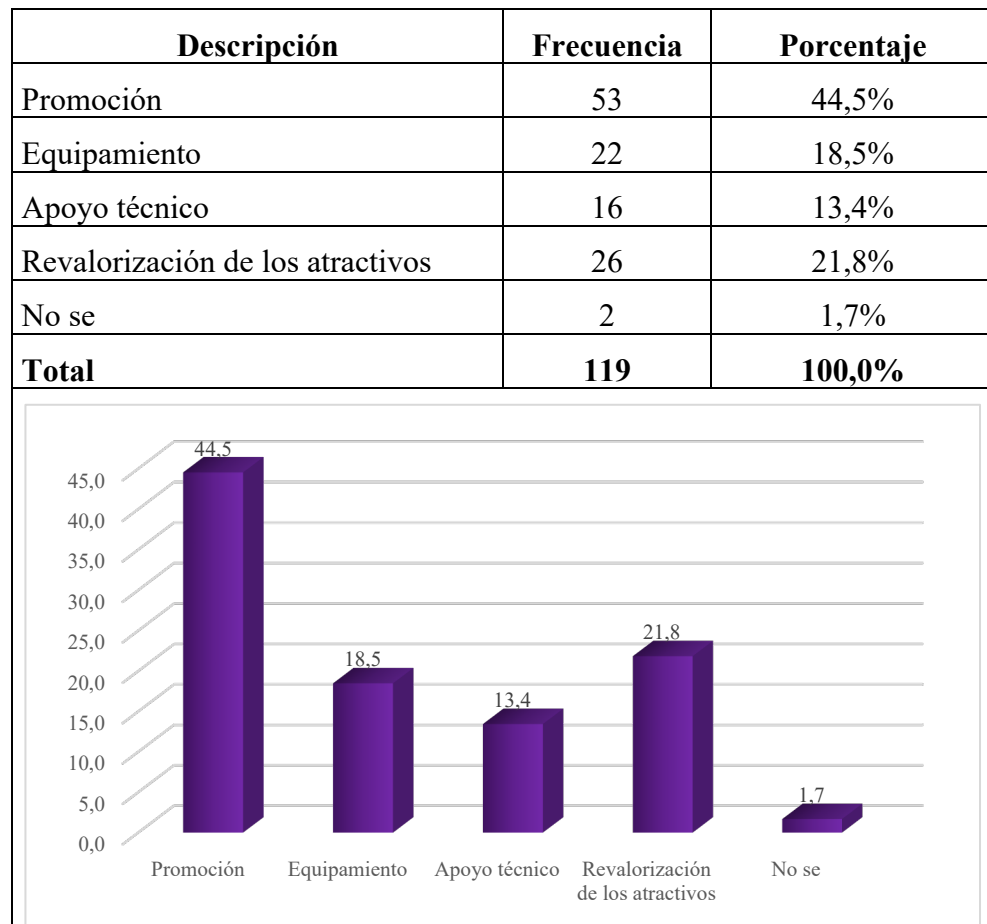


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

En la tabla anterior se observa los resultados de sobre la utilización del marketing por parte de las empresas que tienen relación con el turismo en Uyuni; el 42,9% de los encuestados indicaron que usan las técnicas de marketing en forma regular; el 29,4% mencionaron que utilizan en forma limitada; el 4,2% muy limitada; por tanto, se concluye que las empresas no utilizan al máximo las técnicas de marketing por el cual no están aprovechando, sin embargo, podría ser que se deba a que no conocen cómo utilizarlos; por otra parte, el 16,0% hace el uso de las técnicas de marketing de manera intensa, están

actualizados y capacitados para aprovechar de la mejor manera estas técnicas en favor de sus empresas y mejorar sus ganancias; finalmente el 7,6% utilizan las técnicas de marketing de manera muy intensa, por lo que tienen beneficios y resultados favorables para sus empresa.

**Tabla 19: Incentivos y facilidades del GAM - Uyuni, para fomentar la inversión**

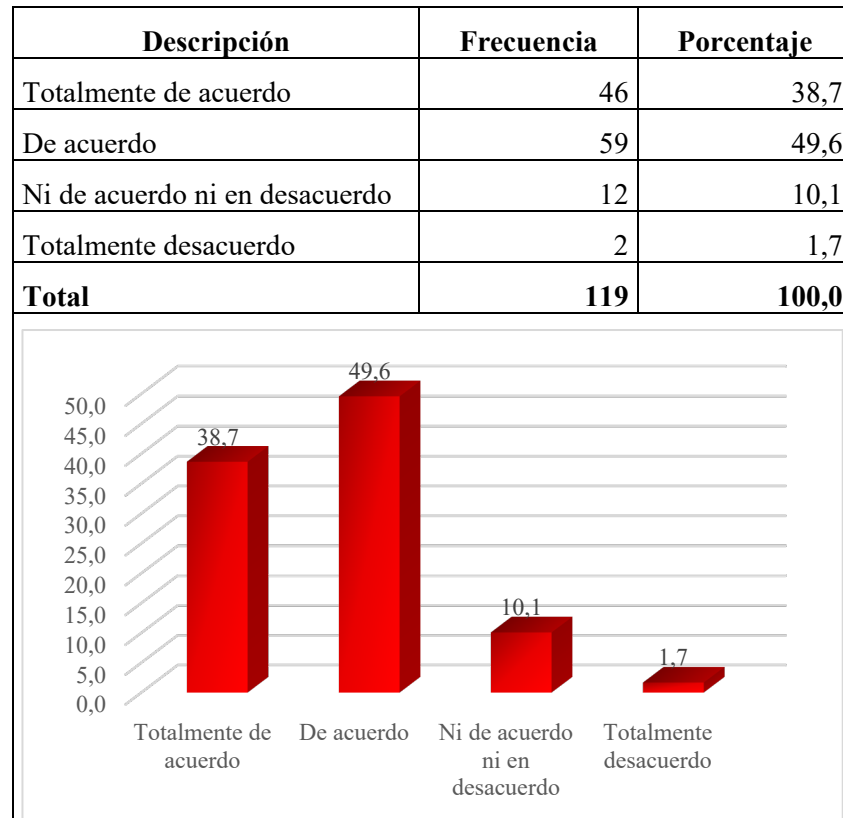


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

De acuerdo a la sistematización de información obtenida, la tabla anterior presenta cómo el Gobierno Municipal debe apoyar al desarrollo del turismo en el municipio y por ende en la generación de empleo y de las condiciones de vida de la población en general; el 44,5% indicó que debe apoyar en la promoción de los lugares turísticos que se tiene en la región para captar el interés de los turistas; el 21,80% indicó que se debe realizar una revalorización de los atractivos turísticos, el cual generará más interés en los turistas, además, existen lugares que no están siendo considerados como puntos de turismo a pesar que muestran fantásticos paisajes; el 18,5% indicó que se debería realizar un equipamiento para mejorar el turismo; el 13,4% indicaron que debería realizarse un apoyo

técnico, puesto que muchos que se dedican al turismo no tienen mucho conocimiento y con el apoyo mejoraría incluso el buen servicio que se les debe dar a los turistas tras la visita a Uyuni.

**Tabla 20: Incorporación de programas o proyectos estratégicos**



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

La tabla anterior muestra los resultados de la encuesta, respecto a la opinión sobre si están de acuerdo con la incorporación de programas o proyectos estratégicos para el turismo en Uyuni; el 49,6% indicaron que están de acuerdo con la incorporación; el 38,7% indicaron que están totalmente de acuerdo; esto demuestra la aceptación positiva de la implementación de estrategias para el desarrollo del turismo, cuyos resultados genera mejores condiciones socioeconómicas de la población en general, además de mayores ganancias y beneficios a las empresas; por otra parte, el 10,1% está casi de acuerdo con lo planteado en la pregunta, y el 1,7% que indicaron que están totalmente en desacuerdo, resultado que no tiene relevancia en comparación con el porcentaje de aceptación de la propuesta.

### Resultado de tablas cruzadas:

**Tabla 21: Tipos de servicios y eficiencia del Gobierno Municipal para resolver temas de turismo**

Detalle		Eficiencia del Gobierno Municipal para resolver temas de turismo					Total
		Muy ineficiente	Ineficiente	Moderado	Eficiente	Muy eficiente	
Tipo de servicio que ofrece	Agencias de Viaje	11	36	39	5	0	91
	Hoteles	0	2	5	2	3	12
	Restaurantes	1	2	3	1	3	10
	Transporte (Sind. Taxis)	0	0	1	0	0	1
	Clubs Nocturnos	0	0	5	0	0	5
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>40</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>119</b>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

La tabla anterior muestra la información cruzada entre el tipo de servicio que ofertan las empresas y el nivel de eficiencia por parte del Gobierno Municipal para resolver problemas y temas concernientes al turismo; donde las agencias de viaje indicaron que la eficiencia por parte del Gobierno Municipal para resolver los temas turísticos es moderado que representa a 39 opiniones, además de manera general con la sumatoria de los otros sectores igualmente se califica con 53 opiniones; además 40 opiniones indican que es ineficiente y un total de 12 muy ineficiente; la mayor parte son respuesta del sector de las agencias de viajes; solamente 14 opiniones indicaron que son eficiente (8) y muy eficiente (6).

**Tabla 22: Tipos de servicio que ofrece y recepción de turistas a la semana**

Detalle		Recepción de turistas a la semana					Total	
		Menos a 10 turistas	De 10 a 20	De 21 a 30	De 31 a 40	De 41 a 50		Mayor a 51
Tipo de servicio que ofrece	Agencias de Viaje	4	34	30	9	5	9	91
	Hoteles	1	3	5	2	1	0	12
	Restaurantes	1	2	3	2	1	1	10
	Transporte (Sind. de Taxis)	0	1	0	0	0	0	1
	Clubs Nocturnos	0	0	2	3	0	0	5
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>119</b>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

De acuerdo al resultado del cruce de variables entre el tipo de servicio y la recepción de turistas, la tabla anterior muestra que las agencias de viajes reciben más turistas a la semana que es de 10 a 20 turistas a la semana con 34 opiniones y de 21 a 30 turistas con opinión de 30 encuestados, pero que estos dos rangos mencionados de cantidad de turistas que recepcionan en una semana son los sobresaliente en las demás empresas turísticas, y en un poco menos se ve que reciben de 31 a 40 turistas a la semana, que también con mayor participación del sector transporte con relación a los demás; los demás rangos establecidos en las encuestas presentan un número menor pero aún sigue siendo el sector de agencias de viaje el que recibe mayor cantidad de turistas seguida del sector hotelero y restaurantes, esto se debe a las temporadas de tipos de turistas que se tiene en la ciudad, como asiáticos, europeos, latinoamericanos y de otros países.

### **2.9.2 Descripción de la comunidad de Kulla**

Kulla, una comunidad rural ubicada al norte de la ciudad de Uyuni, aproximadamente a 20 Km., cuenta con una población de 163 habitantes (CNPV, 2012), con tendencia migración hacia Uyuni, se caracteriza por ser una población adulta. Las principales actividades económicas es la producción de quinua y camélidos.

En sus alrededores de la comunidad existen atractivos naturales (túneles, rocas en forma de animales, cañadones y serranías); además como la producción de artesanías (tejidos) por el aprovechamiento de la lana de camélidos y ovinos.

Aspectos que son muy importantes considerar a través del desarrollo de un turismo comunitario, rural y de aventura.

A continuación, se presentan algunas fotografías:



Vista de cañadón y diente de león, Comunidad de Kulla



Vista del guardián de la Comunidad de Kulla



Actividad pecuaria (llamas), Comunidad de Kulla.

### **2.9.3 Vaciado de entrevistas**

A continuación, se presenta la información recabada mediante entrevista a los dirigentes del Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni y a las instituciones de turismo como CARETUR, y la fundación MGC relacionado al turismo, la entrevista se realizó vía telefónica desde la ciudad de Sucre hacia la ciudad de Uyuni.

#### **Entrevista a presidente del Concejo Municipal de Uyuni y comisión de turismo: Sra. Mery Calle García.**

La primera pregunta que se le realizó fue de ¿Qué se estuvo haciendo con respecto al turismo en los últimos años?; la respuesta de la autoridad fue que tras la promoción de la carrera del Dakar se promocionó mucho el lugar, se realizó una declaratoria nacional al Reloj de Uyuni como perspectiva única del municipio e identidad local, en la parte de infraestructura se enfatizó en caminos como la ruta de la plata de Coroma- Potosí, también la implementación de antenas 3G para conectar la comunicación con las comunidades para el desarrollo del turismo comunitario, en la ciudad se implementó semáforos para el control vehicular y en tema de regulación de operadores de turismo se presentó el proyecto de ley de turismo, sin embargo no se terminó de aprobar.

Con respecto a la segunda pregunta que se refiere a la explotación de potencialidades existentes en el Municipio, indicó que Uyuni es considerada la capital del turismo por el flujo permanente de turistas internacionales y nacionales por todas las infraestructuras que tiene la que le permite tener una conexión comercial extensa, pero menciona que es importante implementar la aplicación de un plan de desarrollo turístico Municipal

proyectada al 2023, en ese plan debe plantearse estrategias de desarrollo municipal administrativo que impacten a la sociedad y por ende a los empresarios privados porque se verían obligados en implementar la frecuencia de calidad de servicio que ofrecen en los diferentes rubros vale decir: transporte de turismo, hotelería, restaurantera, otros servicios gourmet sin dejar de lado los Spa, centro de relax y paz como hoteles de categorías 5 que se encuentran alrededor del Gran Salar de Uyuni. Existe también la falta de control de ingreso y egreso al Salar de Uyuni, en la comunidad de Colchani.

En la tercera pregunta que es de principales problemas que enfrenta el turismo en el municipio, mencionó que es la falta de información local de los residentes que viven en la ciudad, por ende la información hacia el turista, el cual escasamente puede encontrar información adecuada por vía internet, otro problema es que las agencias de turismo en su mayoría engañan a los turistas ofreciendo servicios de calidad cuando en realidad son servicios básicos comunes, en síntesis la falencia del municipio en si es de no tener en la práctica la aplicación de plan de desarrollo turístico Municipal con políticas aplicables al turismo.

Por último, tenemos la cuarta pregunta que se refiere a las recomendaciones que daría la entrevistada donde respondió que se debe realizar la infraestructura vial y de servicios turísticos en general, otro aspecto también el control y concentración de datos estadísticos en el cual se indique parámetros de ingreso y egreso de turistas y el porcentaje de ventas de operadores de turismo.

**Entrevista al representante de la Cámara regional de turismo CARETUR: Sr. Hernán Juárez presidente de CARETUR.**

Con relación a la primera pregunta de la entrevista realizada a esta autoridad respondió que la Organización de turismo se está yendo al declive actualmente por la situación de la pandemia, pero incluso antes de esto ya se veía la caída porque prácticamente como empresarios de la organización estaban subvencionando al turista lo cual no está bien para ellos. Se estaba planificando estrategias de promoción, posicionamiento para darle mayor calidad al turismo de la región el cual con relación al país vecino del Perú nuestro país está demasiado retrasado el mismo que se debería a los problemas sociales que se tiene en el país el cual no ayuda al progreso y desarrollo del turismo.

En la segunda pregunta de poder explotar las potencialidades del Municipio, indicó que primeramente se tiene que proponer una política turística para todos los municipios que tienen productos turísticos y también debe mejorar la relación y coordinación de lo público con lo privado, aunque sea en los ejes principales.

En la tercera pregunta de problemas que enfrenta el Municipio, mencionó que Uyuni siendo un centro estratégico de turismo no existe un orden con normas de turismo, por lo que todo mundo piensa que pueden trabajar en turismo, el cual baja la calidad del turismo debido a que es importante tener normativas ambientales, como también algún seguro cuando existe accidentes concernientes a la actividad turística.

Por último en la cuarta pregunta sobre la recomendación que daría indicó que es primordial tener políticas para erradicar o tratar la basura por el hecho de ser un centro turístico, plantear normativas para regular y ordenar el turismo, también tiene que existir una institución de rescate debido a que el lugar es un lugar con fantásticas vistas pero también peligrosas, otro punto importante que indicar es la especialización en el turismo para los que trabajen en ese sector para brindar un servicio de calidad a los turistas.

#### **Entrevista a presidente de la fundación MGC: Sr. Rafael Fernando Ibáñez Martínez**

Su respuesta concerniente a la primera pregunta fue que como recientemente se implementó la fundación en la ciudad se está planteando situaciones y proyectos para la mejora del turismo, el mismo que se pretendía llegar a conseguir un turismo sostenible.

Con relación a la segunda pregunta de la encuesta que se refiere al punto de vista de la autoridad que se debería hacer para explotar la potencialidad del turismo en la región a la cual respondió, para lograr eso tiene que haber más inversión económica para fortalecer las potencialidades existentes del turismo, aprovechar la explotación del litio y otros componentes con empresas nacionales, eliminando la corrupción desde un principio social bajo el control social.

La respuesta a la tercera pregunta que es de cuáles consideraba la autoridad los principales problemas que enfrentaba el Municipio, indicó que el municipio actualmente no tiene un Gobierno Municipal Legítimo para que lleve adelante los proyectos o programas a ejecutarse. Un problema grande que también tiene es el servicio básico como es el alcantarillado que no contamos como ciudad intermedia.

Finalmente, la pregunta cuatro que indicaba sobre las recomendaciones que daría su persona sobre políticas o estrategias para la mejora de la situación, indicó se tiene que realizar la elección de un gobierno con políticas económicas y socioculturales claras para el desarrollo del Municipio y el país y en favor de la clase humilde y eliminando la corrupción que existe para eliminar los intereses personales.

### **Sintetización de las entrevistas:**

Después de revisar las respuestas de las entrevistas realizadas a autoridades y representantes del sector turismo en el Municipio de Uyuni se concluye los siguientes aspectos:

- No existe coordinación y relación entre el Gobierno Municipal y las instituciones encargadas del turismo, el Gobierno Municipal tiene un problema, que si bien plantea estrategias de mejoramiento del turismo, no lo ejecuta ni mucho menos aplica.
- Se piensa que el turismo es centro turístico a nivel nacional pero el interés por enfocarse en el desarrollo del turismo es limitado, predomina más los intereses personales de las autoridades y la corrupción, como también el tema político,
- La organización de los empresarios, si bien tienen la preocupación de mejorar el sector turismo, pero al tener una pésima relación con el sector público impide la realización de estrategias,
- Es evidente que el problema que tiene el municipio es el tratamiento de la basura y de alcantarillado, los cuales hacen que la imagen de la ciudad no sea agradable para los visitantes, por lo que el Gobierno debe enfocarse principalmente en estos aspectos,
- El tema de las normativas para realizar un mejor control del turismo es imprescindible, y promover un desarrollo del turismo efectivo.

## **2.9.4 Indicadores calidad de vida**

### **a) Pobreza:**

La pobreza a nivel municipal, de acuerdo al INE (CNPV – 2012), en base a una población con objeto de estudio de 28.348 personas, el 50,30% están en situación de Necesidades Básicas Insatisfechas; es decir, es el grupo que carece de servicios primordiales para una vida digna, donde 11.158 hab., de pobreza moderada, 2.976 hab., en pobreza indigente

(personas de calle) y 118 hab., como población más pobre identificada como pobreza marginal.

Mientras que la población No Pobre, alcanza a 49,70%, dividida en aquellas con Necesidades Básicas son Satisfechas con el 21,00% y los que se encuentran en Umbral con el 28,70%.

Por tanto, se concluye de manera general, que la población pobre en el municipio de Uyuni, corresponde a la mitad de la población.

#### **b) Migración:**

De acuerdo al último censo (2012), la emigración (población que nació en Uyuni y salió del municipio hace 5 años) ahora radica en otros departamentos y en otros municipios de Potosí, suman un total de 14.840 personas, de los cuales el 33,85% están en otros municipios de Potosí, el 19,78% en Cochabamba, el 11,87% en La Paz, 11,10% en Oruro, el 9,64% en Chuquisaca, el 8,62% en Santa Cruz, el 4,41% en Tarija y un porcentaje menor a 1,00% en Beni y Pando.

En cambio, la inmigración (población que nació en otros departamentos y municipios de Potosí y viven en Uyuni), que son en total de 3.305 personas, de los cuales, el 56,34% son de otros municipios de Potosí, el 13,56% de Chuquisaca, el 12,31% de Oruro, el 7,50% de Cochabamba, el 5,08% de La Paz, el 2,48% de Tarija, el 2,39% de Santa Cruz y menor al 1,00% de Beni y Pando.

Sin embargo, la Tasa de Migración Neta (TMN), de acuerdo al CNPV – 2012, para el municipio de Uyuni, es positiva de 5,3 por cada mil personas, es decir es el exceso que ingresaron al municipio (inmigración), que generalmente son por la presencia de turistas que visitan Uyuni de manera temporal.

#### **c) Índice de Desarrollo Humano (IDH):**

De acuerdo a la Plataforma de UDAPE (<https://www.udape.gob.bo>), el Índice de Desarrollo Humano para el municipio de Uyuni (2012) es de 0,65, menor en comparación al promedio nacional de 0,67.

De acuerdo a la clasificación este índice se considera como Medio, donde el menor índice es de Ingresos con 0,50, luego esta de salud con 0,66 y el más alto es de educación con 0,80.

#### **d) Ingreso per cápita**

De acuerdo a información del INE (2019) el ingreso per cápita mensual promedio para el departamento de Potosí, del cual es parte el municipio de Uyuni, según grupo ocupacional es de Bs. 2.495,00, que representa un ingreso per cápita promedio anual de Bs. 29.940,00 (4.301,72 \$us.); sin embargo, por efecto de la pandemia del COVID – 19, el mismo ha disminuido en -13,68%.

Si bien el ingreso promedio de Potosí fue superior al mínimo nacional de Bs. 2.122 (2019), una parte de los potosinos recibió ingresos menores, siendo aproximadamente el 51% de los trabajadores del departamento, la mayoría procedentes del área rural, trabajando en labores agropecuarias. Agregando a los trabajadores de servicios y comercio, podemos afirmar que el 2019 2/3 de la población gano, en promedio, menos de 2.300 Bs. (DRAPO, 2020).

#### **e) Desempleo:**

De acuerdo a información de DRAPO (2020), la tasa de desempleo se incrementó de 3,9 (2018) a 6,3 (2019), es decir, que la situación laboral ha sufrido un deterioro de las condiciones de vida, sintiéndose efectos de la desaceleración económica e incrementándose el desempleo, principalmente en el área urbana del municipio de Uyuni, donde se pudo observar el cierre de varias empresas que se dedican al turismo.

#### **f) Actividades económicas:**

De acuerdo al CNPV (2012), de la población de 10 años o más de edad, según la actividad económica, en el municipio de Uyuni, de un total de 12.968 personas, el 30,83% se dedica a la actividad agropecuaria, el 23,26% el comercio en general, el 22,57% a otros servicios (donde está el turismo), el 8,17% a la construcción y las demás actividades están por debajo de 4,50%, como también las personas que no especificaron o brindaron información incompleta.

#### **g) Desagüe del servicio sanitario:**

De un total de 3.864 viviendas en el municipio de Uyuni, el 56,94% tienen desagüe a un pozo ciego, el 37,19% al servicio de alcantarillado (que se encuentra en la ciudad de Uyuni, donde la cobertura no supera los  $\frac{3}{4}$  de la mancha urbana), el 5,72% a cámaras sépticas y el restante hacia la calle o quebradas.

Esta información ratifica en cierta manera los problemas que existen principalmente en la ciudad de Uyuni por el tema de alcantarillado, que si bien existe, se genera taponamiento constante, generando malos olores en el ambiente.

De manera general, después de analizar la información de las encuestas realizada a los empresarios que tienen relación directa con el turismo, la información de las entrevistas realizada a tres personalidades importantes del municipio y del análisis de indicadores departamentales y/o municipales; se concluye que el municipio de Uyuni tiene principalmente problemas sociales, de servicios básicos, medioambientales, de atención, etc., que afectan en gran medida la afluencia de turistas en masa, por lo que sería el punto más delicado que afecta al desarrollo del turismo y por ende del Municipio.

Por ello, el sector del turismo necesita una estrategia innovadora, a través de programas e implementarlos, que permita mejorar la calidad de vida de la población, producto de una mejor la afluencia del turismo a la región, por lo que se establece: el desarrollo de turismo comunitario o rural (piloto) en la comunidad de Kulla, la oferta de actividades recreacionales en la ciudad de Uyuni, la capacitación en diferentes temas (atención al cliente, idioma, etc.) a la población en general, y la promoción a través del marketing digital; por lo que se debe en primera instancia enfocar en plantear estrategias que mejoren el turismo y que los clientes queden satisfechos con el servicio que demanda en su visita al lugar.

Trabajar en una estrategia integral que conlleve responsabilidad a los empresarios del turismo, población en general y específicamente a los pobladores de la comunidad de Kulla; aspectos que tendrán repercusión en los indicadores de calidad de vida de la población en general, como: empleo, migración, ingreso per cápita, educación, salud, acceso a servicios básicos, etc.

## CAPÍTULO III

### 3 ESTRATEGIA INNOVADORA DE DESARROLLO TURÍSTICO DE UYUNI

En el diagnóstico preliminar establecido en el capítulo anterior se llegó a observar las deficiencias que tiene el turismo y su desarrollo en el Municipio de Uyuni, por ende, se determinó lo siguiente, para que Uyuni tenga mayor desarrollo turístico, se debe plantear una estrategia innovadora integral, donde estén involucrados todos los sectores e instituciones públicas, como es caso del Gobierno Municipal, donde el objetivo principal sea brindar mejores condiciones (ambientales, atención y promoción) en la estadía a los turistas, aspecto que favorecerá a que exista mayor demanda de turistas al municipio, de esta manera beneficie a las empresas, al municipio y a la población en general; en cuanto a mejores condiciones y calidad de vida.

El pilar fundamental, contempla cinco programas: El desarrollo de un Turismo Comunitario Piloto en la comunidad de Kulla, con la vivencia del turista con los pobladores y el recorrido de los atractivos locales que actualmente no son promocionados; La incorporación de actividades innovadoras de diversión para turistas; La capacitación a los diferentes sectores de la ciudad de Uyuni, más que todo con la incorporación de jóvenes y otras personas; La promoción, para ello utilizó los componentes del marketing de servicios enfocados en una estrategia de promoción digital; y la orientación para el mejoramiento de los servicios básicos.

A través de estos programas el municipio, específicamente comunidad de Kulla y la ciudad de Uyuni, tendrán mayor demanda turística, con un impacto en el mejoramiento de las condiciones de la calidad de vida de la población en general, con mayor flujo económico acelerado en favor del bien vivir.

La implementación de esta estrategia dirigida al accionar del Gobierno Municipal de Uyuni, de la población de la comunidad de Kulla, de los actores locales como los jóvenes y de las agencias de turismo; que si bien el turismo en la gestión 2019 tuvo un incremento del 13% en promedio anualmente esto de acuerdo a la empresa estatal *Boliviana de Tour*; sin embargo, producto de la pandemia del COVID – 19, el 2020 el turismo en Bolivia decreció en 65% y casi 100.000 empleos fueron cesados temporalmente y aún no se ha recuperado ([https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS\\_779634/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_779634/lang-es/index.htm)); además el turismo, es considerado una industria sin chimeneas que

favorece al desarrollo económico y social de la región y país, por lo que esta estrategia inicialmente logrará recuperar en cierta forma afluencia turística, el descenso provocado por el COVID-19 y en un 10% más adicional, para incorporar a comunidades, como Kulla, que no están dentro de las rutas de oferta turística y consolidar al Salar de Uyuni en la principal atracción turística a nivel nacional.

### **3.1 Objetivos de la Estrategia:**

#### **Objetivo General:**

- Plantear una estrategia innovadora de desarrollo turístico, para impulsar el incremento de flujo turístico, a través de turismo comunitario, para mejorar las condiciones de calidad de vida de la población de la comunidad de Kulla.

#### **Objetivos específicos:**

- Proponer un turismo comunitario o rural (piloto), incorporando a las rutas tradicionales en Uyuni.
- Establecer actividades innovadoras de oferta turística adicional a la oferta actual.
- Incorporar al servicio turístico nuevos sectores como jóvenes y otras personas, a través del plan de capacitación en atención al cliente, idioma, historia, comidas, etc.
- Desarrollar el marketing de promoción digital relacionado al turismo y uso de tecnologías de comunicación para el incremento de afluencia turística a Uyuni.

### **3.2 Estrategia Integral**

La propuesta presenta una estrategia integral de desarrollo turístico, que garantice la satisfacción de los visitantes (turistas), por ello se ha considerado necesario lo siguiente:

- Incorporar el turismo comunitario o rural.
- Oferta de actividades novedosas turísticas (Baile, Tejido, Comida, Historia, etc.).
- Capacitación a los actores en atención del cliente (turistas), idioma, cultural, historia, administración de negocios y manejo y reciclaje de residuos sólidos.
- Realizar una promoción aplicando un marketing digital.

La siguiente figura muestra gráficamente, los cuatro programas:



**Tabla 23: Criterios de los programas**

<b>Programa</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Actividades</b>
Turismo Comunitario – Rural	La comunidad de Kulla atiende a visitantes, con la participación de turistas en las actividades cotidianas de la comunidad y caminatas en el lugar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La preparación, siembra, labores culturales y cosecha de la producción de quinua.</li> <li>➤ La crianza, esquila de lana y manejo de camélidos y ovinos.</li> <li>➤ Participación en el teñido, hilado y tejido de ropa con lana de camélidos y ovinos.</li> <li>➤ Caminatas, escalinatas, ascensos y descensos en la serranía de Kulla.</li> </ul>
Actividades innovadoras	La ciudad de Uyuni, oferta actividades innovadoras a los turistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Noches de bailes típicos con la participación de jóvenes y personas de la tercera edad.</li> <li>➤ Noches de museos con guías jóvenes.</li> <li>➤ Centro de tejidos Uyuni.</li> <li>➤ Feria artesanal y cultural.</li> </ul>
Capacitación	Los actores involucrados con el turismo están capacitados para brindar un servicio de calidad a los turistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso sobre atención al cliente.</li> <li>➤ Curso en idiomas.</li> <li>➤ Curso en preparación de comidas</li> <li>➤ Curso en administración de negocios.</li> <li>➤ Curso sobre manejo y reciclaje de residuos sólidos.</li> </ul>

Promoción	Campaña promocional a nivel internacional y nacional, permanente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Página de Facebook.</li> <li>➤ Página Web.</li> <li>➤ Tours Virtual.</li> <li>➤ Hacer un GIF o video</li> </ul>
-----------	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se describe cada uno de los programas:

### **3.3 Desarrollo de la Estrategia Integral**

Si bien la estrategia integral consiste en cuatro programas, la evaluación estará en función al desarrollo del programa de turismo comunitario de Kulla; los demás programas se consideran complementarios, puesto que su desarrollo será de acuerdo a la intervención de otros sectores, como ser: el GAM Uyuni con la ejecución de los programas de actividades innovadoras en la ciudad de Uyuni y la capacitación; y la promoción de parte de la Cámara Regional de Turismo.

#### **3.3.1 Turismo Comunitario – Rural**

La comunidad de Kulla, se encuentra próxima a la ciudad de Uyuni, es una pequeña comunidad que se encuentra a los pies de la serranía de Kulla, sus habitantes son de origen Quechua. Viven del cultivo de la quinua, así como la de ganadería de llama de ovejas. Las condiciones vida son muy difíciles, de ahí que muchas familias a emigrado a la ciudad de Uyuni y otros lugares.

Los comunarios mantienen sus tradiciones culturales y la elaboración de sus artesanías, y de la presencia de atractivos naturales, como el túnel, los cañadones, la presencia de rocas con figuras de animales y otros; que deben ser aprovechadas para el desarrollo del turismo comunitario – rural.

Para el desarrollo del turismo comunitario – rural en la comunidad de Kulla, se debe considerar los siguientes aspectos:

##### **a) Gestión administrativa**

Para garantizar una gestión administrativa de la presente propuesta, se debe crear una Asociación Comunitaria Turística Kulla, donde los miembros de esta asociación serán las personas elegidas que viven en la comunidad, para el relacionamiento con las empresas de turismo y las diferentes instituciones, se tendrá a un encargado de hacer gestión y

lograr convenios, acuerdos que fortalezcan y ayuden a la comunidad, tanto en el desarrollo social y económico de Kulla.

La Asociación operará desde la comunidad de Kulla y tendrá un enlace en la ciudad de Uyuni, que comercializará sus productos a partir de la creación de una página web y material publicitario distribuido en las agencias de viaje.

Para un buen funcionamiento de la Asociación, es necesario contar con un Manual de Roles de los Componentes, esto con el propósito de cumplir con los trabajos o tareas de cada uno de las autoridades de la Asociación. **(Anexo N° 3)**.

Los cargos son los siguientes:

- Presidente de la Asociación.
- Responsable de personal.
- Responsable de hospedaje.
- Responsable de alimentación.
- Responsable de guías turísticas.
- Responsable económico.
- Responsable de relaciones.
- Responsable de medio ambiente.
- Responsable de residuos sólidos.
- Responsable del control de la actividad turística.

#### **b) Propuesta del paquete turístico**

##### **“VIVENCIA COMUNAL”**

- Época de preparación y siembra de quinua (Agosto a noviembre)
- Época de deshierbe (diciembre - febrero)
- Época de cosecha (abril – junio)
- **Tiempo de ruta:** 20 minutos de la ciudad de Uyuni.
- **Tiempo de visita:** 2 días y 1 noche.
- **Tiempo libre:** 2 horas para ambos días.
- **Atractivos incluidos:** técnicas agrícolas de siembra, deshierbe, cosecha de acuerdo al calendario agrícola; crianza de camélidos; artesanías; y lugares naturales.

- **Segmento turístico:** Turistas nacionales y extranjeros mayores de 18 años, que deseen conocer la agricultura tradicional, la crianza de camélidos, caminatas por la serranía de Kulla y artesanías y culturales.
- **Servicios incluidos:** Guiaje, hospedaje, transporte, alimentación y servicios complementarios.

### MAPA DE TURISMO COMUNITARIO KULLA



De manera general, además en la comunidad de Kulla, se debe construir casas de campo para alojar a los turistas y la construcción de senderos.

#### c) Análisis financiero

- **Inversión**

**Tabla 24: Inversión Turismo Comunitario**

Descripción	Total	Porcentaje
INVERSIÓN FIJA	397.632,00	81,95%
INVERSIÓN DIFERIDA	9.500,00	1,96%
CAPITAL TRABAJO	78.071,92	16,09%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>485.206,92</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La inversión total, está constituido por tres tipos de inversiones (fija, diferida y capital trabajo), cuyo detalle se observa en **Anexo N° 04**, que asciende a un total de Bs. 485.206,92 (CUATROCIENTOS OCHENTA Y CINCO MIL DOSCIENTOS SEIS 92/100 BOLIVIANOS), de los cuales el 81,95% representa a la inversión fija, el 1,96% a la inversión diferida y el 16,09% al capital trabajo.

- **Financiamiento**

El financiamiento, será a través de dos fuentes: el externo (gobierno nacional, fundaciones o ONG's) destinada exclusivamente a la inversión fija (81,95%); y el aporte propio destinada a la etapa de organización y funcionamiento de los primeros meses (diferida y capital propio) que representa el 18,05%.

**Tabla 25: Financiamiento**

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Aporte Propio	87.571,92	18,05%
Externo	397.635,00	81,95%
<b>Total</b>	<b>485.206,92</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Costos**

Por otra parte, para establecer los costos de atención de servicios en la comunidad de Kulla, inicialmente fue necesario considerar la demanda que representa que representará el 1,50% del flujo de turistas (nacionales y extranjeros) y la proyección de 1,55% anual para los próximos 10 años.

Es así que **la demanda**, tomando en cuenta que el proyecto inicie el 2022 con la atención de 8 turistas al día, de 173 personas al mes y de 2.079 personas el año; el mismo tendrá una tendencia de crecimiento, donde el 2032 de turistas nacionales y/o extranjeros por día será de 9 personas, un total de 202 personas al mes y de 2.424 turistas al año. A mayor detalle se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 26: Demanda**

Año	Demanda				
	Nac.	Extranj.	Total/Año	Mes	Día
2022	424	1.655	2.079	173	8
2023	430	1.681	2.111	176	8
2024	437	1.707	2.144	179	8
2025	444	1.733	2.177	181	8
2026	451	1.760	2.211	184	8
2027	458	1.787	2.245	187	9
2028	465	1.815	2.280	190	9
2029	472	1.843	2.315	193	9
2030	479	1.871	2.351	196	9
2031	487	1.900	2.387	199	9
2032	494	1.930	2.424	202	9

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Respecto a los costos en que incurrirá el programa de turismo comunitario rural, está compuesto por el costo fijo (servicios básicos, material de escritorio, material de limpieza, transporte, recursos humanos y mantenimiento de senda) y costo variable que representa por la atención en cuanto a la alimentación de los turistas. Los costos a detalle se encuentran en **Anexo N° 05**.

**Tabla 27: Costo fijo, variable y total**

N°	Año	N° Turistas	C/U Variab.	Total Cost. Variab.	Serv. Básicos	Material Escrit.	Material Limpieza	Transporte	Recursos Humanos	Manten. Senda	Total Cost. Fijo	Costo Total
0	2022	2.079	40,25	83.682,44	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	473.643,53
1	2023	2.111	40,25	84.976,42	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	474.937,51
2	2024	2.144	40,25	86.290,41	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	476.251,50
3	2025	2.177	40,25	87.624,72	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	477.585,81
4	2026	2.211	40,25	88.979,66	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	478.940,75
5	2027	2.245	40,25	90.355,55	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	480.316,65
6	2028	2.280	40,25	91.752,72	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	481.713,81
7	2029	2.315	40,25	93.171,49	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	483.132,59
8	2030	2.351	40,25	94.612,20	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	484.573,30
9	2031	2.387	40,25	96.075,19	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	486.036,29
10	2032	2.424	40,25	97.560,80	13.380,00	2.191,20	2.860,00	8.475,33	353974,56	9.080,00	389.961,09	487.521,90

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Depreciación**

La depreciación que consiste en el desgaste de la inversión fija, de acuerdo a la vida útil de los activos establecida en el art. 22 del DS 24051, cuyo detalle se observa en **Anexo N° 06**, que anualmente será de Bs. 61.820,25 (SESENTA Y UN MIL OCHOCIENTOS VEINTE 25/100 BOLIVIANOS).

**Tabla 28: Depreciación**

<b>Descripción</b>	<b>Depreciación</b>
Construcción de viviendas	3.992,00
Equipamiento viviendas	16.856,00
Construcción Cocina - Comedor	969,00
Equipamiento Cocina - Comedor	5.590,00
Movilidad	29.232,00
Lavadora	4.000,00
Senderos	1.181,25
<b>Monto de depreciación en Bs.</b>	<b>61.820,25</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Determinación de precio del paquete**

En cuanto al precio de venta del paquete personal, de acuerdo al costo del servicio, tomando en cuenta que se considera al servicio prestado como un tipo de turismo especializado; cuyo monto total es de Bs. 298,37 (DOSCIENTOS NOVENTA Y OCHO 37/100 BOLIVIANOS), que representa de \$us. 42,87 (CUARENTA Y DOS 87/100 DOLARES AMERICANOS).

Adicionalmente, los comunarios ofertarán tejidos de lana de llama y oveja, que son producidos, cuyo precio variará de acuerdo a diseño y calidad de la prenda artesanal.

El desarrollo del turismo comunitario de Kulla, representa un emprendimiento piloto, que de acuerdo a su sostenibilidad a mediano y largo, el GAM de Uyuni, pueda apoyar a su réplica en otras comunidades que reúnan las condiciones y predisposición de sus pobladores, a lograr una actividad adicional (turismo) que genere un ingreso y mejore sus condiciones de vida.

**Tabla 29: Precio del paquete**

<b>Servicio</b>	<b>Costo Bs.</b>	<b>Detalle</b>
Alojamiento	30,00	El servicio de alojamiento
Alimentación	40,25	Comprende desayuno, almuerzo y cena.
Merienda	8,00	Alimento a medio día con productos locales, como la quinua.
Transporte	16,00	Incluye el transporte Uyuni - Kulla - Uyuni
Guía	60,00	El servicio es desde Uyuni - Kulla - Uyuni
Bolsón	35,00	Corresponde a todo paquete, con el bolsón ecológico
Complementario	90,00	Música, tejer con los pobladores, que el turista escoja.
<b>Total Costo</b>	<b>279,25</b>	Cuatrocientos Cincuenta y Cinco 00/100 Bolivianos
%Utilidad (10%)	27,92	
<b>Total Paquete</b>	<b>307,17</b>	<b>Trescientos Siete 17/100 Bolivianos</b>
<b>\$us.</b>	<b>44,13</b>	<b>Cuarenta y Cuatro 13/100 Dólares Americanos</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tabla anterior se presenta el detalle del precio de venta del paquete que oferta el programa de Turismo Comunitario Rural de Kulla, que comprende el servicio de calidad a cargo por los comunarios de acuerdo a la oferta del paquete.

- **Ingresos**

La determinación de los ingresos del Programa de Turismo Comunitario Rural, corresponde la multiplicación del precio del paquete que oferta la comunidad de Kulla y la cantidad de demanda, establecidos en los anteriores puntos, que para el 2023 es de Bs. 648.518,60 (SEISCIENTOS CUARENTA Y OCHO MIL QUINIENTOS DIECIOCHO 60/100 BOLIVIANOS) y aumentará a Bs. 744.559,43 (SETIENCIETOS CUARENTA Y CUATRO MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y NUEVE 43/100 BOLIVIANOS); cuyo detalle se observa en la tabla siguiente:

**Tabla 30: Determinación de Ingreso**

N°	Año	N° Turistas	Costo / Paquete	Ingreso Total
1	2023	2.111	307,17	648.518,60
2	2024	2.144	307,17	658.546,64
3	2025	2.177	307,17	668.729,75
4	2026	2.211	307,17	679.070,31
5	2027	2.245	307,17	689.570,78
6	2028	2.280	307,17	700.233,61
7	2029	2.315	307,17	711.061,32
8	2030	2.351	307,17	722.056,46
9	2031	2.387	307,17	733.221,62
10	2032	2.424	307,17	744.559,43

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Flujo de Caja**

En el entendido que el flujo de caja representa la entrada y salida de recursos en un determinado periodo de tiempo, la tabla siguiente muestra a detalle considerando el año de inversión el 2022 y un periodo de 10 años para el análisis de ingresos y costos, a partir del 2023. Como también la estimación del impuesto a Utilidades de las Empresas, el ajuste de la depreciación y la recuperación en el último periodo del capital trabajo.

**Tabla 31: Flujo de Caja**

N°	Año	Inversión	Ingresos	Costos Fijos	Costos Variable	Costo Total	Depreciación	Util. Bruta	IU25%	Util. Neta	Ajuste/Deprec.	Recip. KT	Flujo Caja
		1	2	3	4	5=3+4	6	7=+2-5-6	8=+7*25,00%	9=+7-8	10=6	11	12=+1+9+10+11
0	2022	-485.206,92											-485.206,92
1	2023		629.939,70	389.961,09	84.976,42	474.937,51	61.820,25	93.181,93	23.295,48	69.886,45	61.820,25		131.706,70
2	2024		639.680,46	389.961,09	86.290,41	476.251,50	61.820,25	101.608,70	25.402,18	76.206,53	61.820,25		138.026,78
3	2025		649.571,84	389.961,09	87.624,72	477.585,81	61.820,25	110.165,77	27.541,44	82.624,33	61.820,25		144.444,58
4	2026		659.616,16	389.961,09	88.979,66	478.940,75	61.820,25	118.855,16	29.713,79	89.141,37	61.820,25		150.961,62
5	2027		669.815,81	389.961,09	90.355,55	480.316,65	61.820,25	127.678,91	31.919,73	95.759,18	61.820,25		157.579,43
6	2028		680.173,17	389.961,09	91.752,72	481.713,81	61.820,25	136.639,11	34.159,78	102.479,33	61.820,25		164.299,58
7	2029		690.690,69	389.961,09	93.171,49	483.132,59	61.820,25	145.737,85	36.434,46	109.303,39	61.820,25		171.123,64
8	2030		701.370,84	389.961,09	94.612,20	484.573,30	61.820,25	154.977,29	38.744,32	116.232,97	61.820,25		178.053,22
9	2031		712.216,14	389.961,09	96.075,19	486.036,29	61.820,25	164.359,60	41.089,90	123.269,70	61.820,25		185.089,95
10	2032		723.229,13	389.961,09	97.560,80	487.521,90	61.820,25	173.886,99	43.471,75	130.415,24	61.820,25	78.071,92	270.307,41

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### a) Evaluación financiera

Una vez establecido el Flujo de Caja, fue importante desarrollar la evaluación financiera del emprendimiento, a través de tres indicadores, como son: el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y la Rel. B/C (Relación Beneficio Costo).

- **Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)**

Inicialmente se ha establecido la TMAR, que representa el porcentaje que el inversionista acepta para establecer las condiciones de evaluación de los indicadores como el VAN, TIR R B/C.

**Tabla 32: TMAR**

<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
Interés del Sistema Bancario	11,00%
Inflación promedio (2006 - 2019)	4,79%
Porcentaje del Deseo de Utilidad	5,00%
<b>TMAR</b>	<b>20,79%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El TMAR está establecido por la sumatoria de la tasa de interés del sistema bancario, la tasa de inflación promedio (2006 – 2019) y el porcentaje de deseo de utilidad que requiere el inversionista o socio, que es de 20,79%, dato para determinar los indicadores.

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Considerando que el VAN, producto de la diferencia entre los ingresos y egresos de cada periodo, cuya actualización está en base al TMAR, que es de 20,79%, medida de la rentabilidad mínima que exige el emprendimiento para recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios. Se consideró la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

**Tabla 33: Valor Actual Neto – VAN (Bs.)**

N°	Año	Flujo Caja	Factor de Actualización	Actualización
		12=+1+9+10+11	13=(1+i)^	14=12/13
0	2022	- 485.206,92		- 485.206,92
1	2023	145.640,87	1,2079	120.576,28
2	2024	152.176,41	1,4590	104.304,86
3	2025	158.813,01	1,7622	90.120,15
4	2026	165.552,23	2,1286	77.776,69
5	2027	172.395,66	2,5710	67.053,18
6	2028	179.344,91	3,1055	57.751,16
7	2029	186.401,61	3,7510	49.693,54
8	2030	193.567,44	4,5308	42.722,94
9	2031	200.844,06	5,4726	36.700,03
10	2032	286.305,13	6,6102	43.312,69
<b>VAN</b>				<b>204.804,61</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo al resultado de la tabla anterior, el VAN para el emprendimiento es de Bs. 204.804,61 (DOSCIENTOS CUATRO MIL OCHOCIENTOS CUATRO 61/100 BOLIVIANOS), resultado que positivo mayor a cero (0) y por ende se considerada el emprendimiento de Turismo Comunitario Rural de Kulla, si tomar en cuenta los otros programas, es rentable.

- **Tasa Interna de Retorno - TIR**

Es el rendimiento del dinero invertido y solo depende del flujo de caja. La estimación aplicó el método por tanteo, con la siguiente formula:

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \left[ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

Inicialmente, se ha considerado el cálculo del VAN a diferentes TMAR, hasta alcanza un VAN negativo, como se observa en el siguiente cuadro, que corresponde a un 31,64%:

**Tabla 34: Valor Actual Neto a diferentes TMAR**

TMAR	VAN
0%	1.355.834,42
5%	902.541,09
10%	595.146,79
15%	380.044,05
20%	225.130,16
25%	110.591,03
30%	23.850,67
31%	9.061,86
32%	- 5.001,27

Fuente: Elaboración propia, 2021

Por tanto, aplicando la fórmula anterior de la TIR, se tiene lo siguiente:

$$TIR = 31\% + (32\% - 31\%) \left( \frac{9.061,86}{9.061,86 - (-5.001,27)} \right)$$

$$TIR = 31,64\%$$

El resultado de la TIR obtenida de 31,64%, se compara con la TMAR, que fue la tasa de actualización empleada en el VAN, en este caso 20,79%; donde la TIR es superior a la TMAR, en 10,85%, por tanto, el emprendimiento de Turismo Comunitario Rural de Kulla, es aceptado.

- **Relación Beneficio / Costo**

La relación beneficio/costo, compara los beneficios y costos del proyecto, es decir, si el flujo de caja cubre o no la inversión, es decir, es el Valor Actual de las entradas de efectivo futuros, con el Valor Actual del desembolso original. La fórmula es la siguiente:

$$B/C = VAe / VAd$$

$$R B/C = \frac{690.011,53}{485.206,92} = 1,422$$

$$B/C = 1,422$$

La relación beneficio/costo del emprendimiento es de  $B/C = 1,422$ , que representa que por cada 1 Bs. invertido en el proyecto, se recupera Bs. 1,422, es decir, los beneficios son

mayores a los costos ( $>$  a 1), por tanto, el emprendimiento de Turismo Comunitario Rural de Kulla se acepta.

- **Periodo de Recuperación de Capital**

El periodo de recuperación de capital o de la inversión, corresponde al tiempo en el cual se recupera la inversión del periodo, que fue a partir del flujo de caja.

**Tabla 35: Periodo de Recuperación de Capital - PRC**

Nº	Año	Flujo Caja	Periodo de Recup. de Capital
0	2022	- 485.206,92	- 485.206,92
1	2023	145.640,87	- 339.566,05
2	2024	152.176,41	- 187.389,63
3	2025	158.813,01	- <b>28.576,62</b>
4	2026	165.552,23	<b>136.975,61</b>
5	2027	172.395,66	309.371,27
6	2028	179.344,91	488.716,18
7	2029	186.401,61	675.117,79
8	2030	193.567,44	868.685,23
9	2031	200.844,06	1.069.529,29
10	2032	286.305,13	1.355.834,42

Fuente: Elaboración propia, 2021

De acuerdo al cuadro anterior se observa que el capital del proyecto se recuperará en tres (3) años y cierto periodo de meses y días más, para estimar exactamente el periodo, se realiza lo siguiente:

$$\text{Decimales} = \frac{28.576,62}{136.975,61} = 0,21$$

Por tanto, el PRC es de 3,21 años, ahora se realizó el siguiente cálculo:

**Tabla 36: PRC (años, meses y días)**

Años	Meses	Días
3,21		
<b>3</b>	$12 * 0,21 = 2,52$	
<b>3</b>	<b>2</b>	$30 * 0,52 = 15,60$

Fuente: Elaboración propia, 2021

Se concluye, que el PRC del proyecto, será de 3 años, 2 meses y 16 días (redondeando).

- **Retorno de la Inversión - ROI**

En el entendido que el ROI mide los ingresos generados en el periodo de evaluación en relación a la sumatoria del valor invertido y los costos totales, bajo la siguiente formula:

$$\text{ROI} = ((\text{Ingresos} - \text{Inversión} - \text{Costos}) * 100) / (\text{Inversión} + \text{Costos})$$

$$\text{ROI} = ((6.955.586,52 - 4.811.010,12 - 485.206,92) * 100) / (4.811.010,12 + 485.206,92)$$

$$\text{ROI} = (1.659.351,48 * 100) / (5.296.217,04)$$

$$\text{ROI} = 31,33\%$$

Por tanto, el retorno en relación a la inversión realizada y costos totales, en el emprendimiento del Turismo Comunitario Rural de Kulla, es de 31,33%

### 3.3.2 Actividades Innovadoras

A la oferta actual que se tiene de las actividades turísticas en la ciudad de Uyuni, que mayormente es de pernocte, alimentación y locales nocturnos; la propuesta consiste en ofertar adicionalmente actividades innovadoras de recreación, que generen un mayor movimiento económico y promueva mayor incorporación de otros sectores a la actividad turísticas, los cuales se detalla a continuación:

**Tabla 37: Detalle de actividades innovadoras**

Actividades	Descripción	Responsable	Frecuencia
Noches de bailes típicos	Realizar la presentación de bailes típicos y autóctonos de la región, para lo cual se debe organizar una Asociación de Bailarines	La Dirección de Turismo y Cultura del GAM Uyuni y Asociación de Bailarines	Cada dos semanas, los días viernes
Noches de museos y fogatas	Realizar recorridos en horas de la noche, por los diferentes museos, trenes, además de fogatas, con la venta de canelas y ponches	La Dirección de Turismo y Cultura del GAM Uyuni, con la participación de jóvenes	Cada dos semanas, los días jueves
Centro de Tejidos Uyuni.	Organizar un Centro de Tejidos, con la exposición de artesanías y la elaboración de los mismos.	La Dirección de Turismo y Cultura del GAM Uyuni	Permanente
Feria Artesanal y Cultural	Desarrollar Ferias Semanales para la oferta de productos artesanales y actividades culturales, para las comunidades.	La Dirección de Turismo y Cultura del GAM Uyuni y productores de las diferentes comunidades.	Fines de semana

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El costo de la realización de las diferentes actividades, estará a cargo del Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni, a través de una categoría programática. Además, que se cobrará un ingreso las Noches de Bailes Típicos y al Centro de Tejidos Uyuni de Bs. 15 (QUINCE 00/100 BOLIVIANOS).

Referente a las actividades de Noches de Museos y fogatas, servicio que será a través de grupo de jóvenes (como guías), se cancelará un costo de Bs. 100 (CIEN 00/100 BOLIVIANOS), por guía, oferta que será incluida por las empresas de turismo.

Si bien la participación en las ferias artesanales y culturales no tendrá ningún costo, sin embargo, el movimiento económico, será por la venta de los diferentes productos que se ofertan en dichas ferias.

### **3.3.3 Programa de Capacitación**

El programa de capacitación tiene por objetivo mejorar la atención a los clientes por parte de las personas involucradas en la atención del servicio del turismo, además de involucrar a otros sectores como los jóvenes (guías) y otras personas que de alguna manera presten algún servicio. La responsabilidad de concreción del programa estará bajo la responsabilidad del Gobierno Autónomo Departamental de Potosí.

Por ello es importante tomar en cuenta, los siguientes aspectos:

#### **a) Atención por los recursos humanos**

El compromiso de los colaboradores es la clave para optimizar la productividad de un sector y es el mejor camino para alcanzar el siguiente nivel de competitividad y afrontar los retos de un mercado globalizado como en el que vivimos actualmente. En términos del éxito global de un sector, el compromiso del talento humano es el elemento más importante, por ello, en coordinación con la empresa privada, la Gobernación de Potosí debe promover actividades de capacitación.

Para lograr el compromiso del recurso humano tanto del sector turismo, se los capacitará y realizará un seguimiento continuo que garantice el compromiso de atención eficiente a los clientes, el servicio y la empresa.

Para lograr el compromiso del RRHH de las agencias de turismo, de los jóvenes, de personas de la tercera edad y otras personas, que requieren de la capacitación, se plantea las siguientes acciones.

- Evaluación permanente del desempeño del trabajador, con indicadores y estándares de evaluación del desempeño definidos y conocidos por los trabajadores.
- Capacitación en atención al cliente a las secretarías de las agencias de turismo.
- Realizar un curso rápido de idiomas (inglés, alemán, chino, coreano, francés) para los choferes, guías y secretarías.
- Capacitaciones dinámicas una vez a la semana sobre lenguaje corporal a los choferes, el mismo que ayudara a brindar de mejor manera al turista.
- Capacitaciones semestrales o anuales sobre las nuevas tecnologías de comunicación a las secretarías de las agencias.
- Reconocimiento a los empleados que tengan una calificación alta por el servicio eficiente al cliente. Esto se lo realizará mediante un test realizado a los turistas de dos preguntas al final del tour.
- Beneficios económicos si el chofer cuenta con los requisitos de ser bilingüe (español- inglés)
- Realizar actividades sociales (como reuniones) para fortalecer la relación entre empleados y hacer que el clima laboral sea lo ideal en las empresas.
- Capacitar y evaluar a los choferes sobre los lugares turísticos e historias para ser guías turísticos y brindar un servicio más completo.
- Los directorios deben mejorar las relaciones con la Alcaldía para generar beneficios para el sector.

#### **b) Acciones medio ambientales empleadas en el sector del turismo**

El turismo a nivel mundial refleja resultados positivos para un país tales como: creación de empleo, incremento de ingresos económicos. Disminución de migrantes, mejora en el nivel de vida de la población, apertura a costumbres más libres, intercambios culturales, sensibilización de turistas y población local hacia el medio ambiente.

Por otro lado, afecta al medio ambiente a partir del incremento en el consumo del suelo, agua, energía, destrucción de paisajes, aumento de la producción de residuos en nuestro caso principalmente y como otros aspectos más. Por tal razón nosotros como ciudadanos, las personas implicadas en el sector turístico jugamos un papel fundamental a la hora de poner en práctica comportamientos respetuosos con el medio ambiente.

Para disminuir la contaminación por residuos en nuestra ciudad turística se plantea las siguientes acciones que realizarán las agencias de Turismo impulsando a la población.

- Realizar campañas de limpieza una vez al mes como agencias de viajes, para motivar y educar a la población misma sobre el cuidado de la ciudad.
- Ser partícipes como sector de operadores de turismo en implementación y aplicación de normas ambientales del Municipio.
- Como agencias de Turismo utilizar materiales reciclables (como botellas de agua reciclables, bolsas biodegradables, etc.).
- Realizar cursos de concientización en las escuelas como iniciativa del sector para el cuidado del medio ambiente.
- Los choferes contarán con un recipiente para guardar los desechos en un recipiente durante el tour que ofrecen y al final llevar a depositarlo en un basurero.

### c) Costo de las capacitaciones

De manera general el costo total para el programa de capacitación, es de Bs. 296.000,00 (DOSCIENTOS NOEVETA Y SEIS MIL 00/100 BOLIVIANOS); dichas capacitaciones por la dinamicidad del turismo, se consideran necesario realizar cada dos años.

**Tabla 38: Costo de capacitación**

<b>Programas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unit</b>	<b>Costo Total</b>
Capacitación	Al recurso humano	Partic.	800	160,00	128.000,00
	Acciones medio ambientales	Partic.	1200	140,00	168.000,00
	<b>Sub - Total</b>				<b>296.000,00</b>

Fuente: Elaboración, 2020.

### 3.3.4 Programa de Promoción

El programa de promoción está bajo responsabilidad de las empresas de turismo (agencias de viajes, alojamientos, transporte, restaurantes, etc.), quienes en coordinación deben promocionar los atractivos turísticos del municipio de Uyuni.

Los objetivos específicos del programa son:

- Planteamiento de páginas en Facebook que permita estimular la demanda del sector turismo en Uyuni.

- Planteamiento de una página Web propia para la ciudad de Uyuni que muestre toda la belleza natural turística.
- Desarrollar un tour virtual que influya en la demanda del servicio turístico de Uyuni.
- Desarrollar videos cortos para publicar mediante WhatsApp y Tick Tock el impresionante turismo de Uyuni para estimular la demanda del sector turismo.

**d) Bases teóricas del turismo y marketing:**

Desde el momento que un turista llega a su destino turístico a hacer uso y/o consumir los productos turísticos, ya se está causando un impacto en el lugar, un impacto que es beneficioso para el lugar debido a que las personas que viven en él van a recibir los beneficios, mayormente monetarios; pero para poder aprovechar al máximo los beneficios generados por la actividad turística y que estos se incrementen, se debe de ordenar y planificar el turismo en la zona de acuerdo al tipo de actividad turística que los turistas lleguen a realizar en la zona.

Sin embargo, enlazándonos en la promoción, comprende todos los instrumentos de la combinación de marketing, cuya función principal es la comunicación persuasiva, es decir, “La acción directa de comunicarse con la persona, grupos de empresas para facilitar en forma directa o indirecta, los intercambios de influir en uno o más de los consumidores para que acepten un producto de la empresa”. (Kotler, 1998, pág. 470)

Según Burnett (1996) “la promoción consta de una fuente que a través de un canal emite un mensaje hacia un receptor, el éxito de la comunicación depende de la eficacia con la que se codifique el mensaje, de la facilidad, y de la claridad con la que se realice la decodificación y en su transmisión que interfiera o no el ruido”. (Burnett, 1996, pág. 410)

El objetivo principal de la promoción turística es incrementar la intención de viaje en el país o región y a nivel mundial, mejorando la relación visita – gasto, así como también orientar la promoción con base en la demanda de los segmentos de mercado de mayor rentabilidad de la inversión promocional (turista extranjero), diversificar la oferta turística, destacando las cualidades de producto diferenciado, experiencia única y alto valor del dinero, desconcentrar geográficamente los flujos turísticos, desestacionalizar la demanda hacia las temporadas bajas, concienciar sobre la importancia y calidad de la actividad y servicios turísticos de una región.

### e) Acciones estratégicas del marketing de promoción digital:

El marketing online o marketing digital no es otra cosa que la aplicación de diferentes técnicas, herramientas y medios online, para poder alcanzar metas fructíferas y acceder a los potenciales interesados en visitar el destino. Un elemento poderoso e importante para dar a conocer un destino y sus atractivos, es el mundo digital, por lo cual es necesario que el programa incursionar en él, ya que será de mucha utilidad para todos los tipos, segmentos y procedencia geográfica de los potenciales visitantes.

Para el uso de los diferentes recursos, se considera una lista de alternativas recomendadas con un detalle de elementos a considerar para su adecuado uso en la promoción:

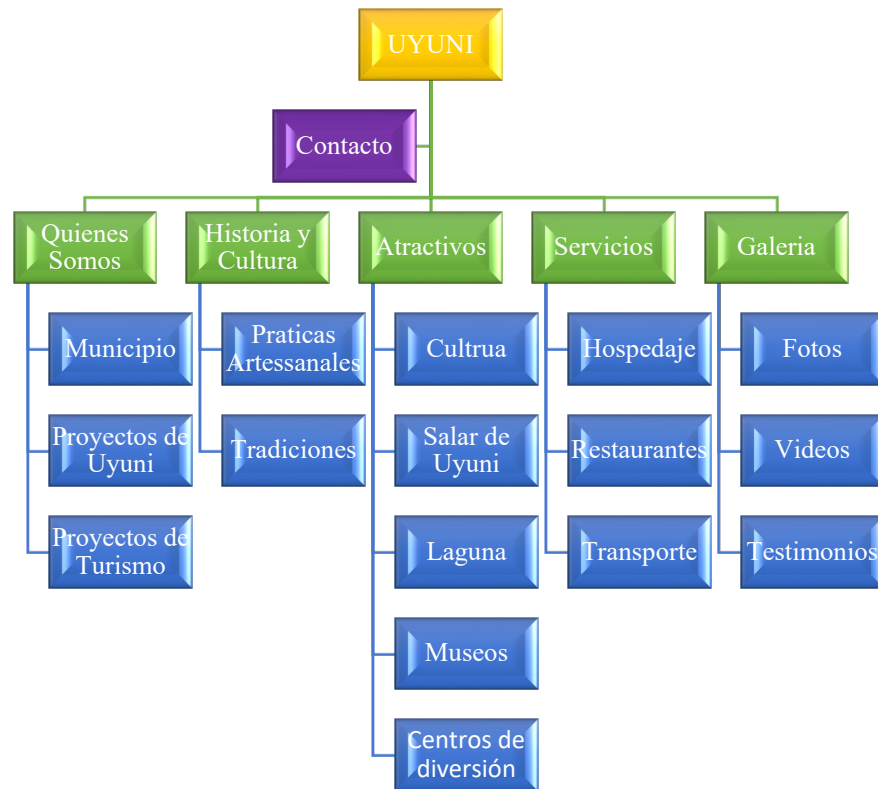
#### 1. Página de Facebook:

Tiene mucho alcance y es posible realizar campañas de publicidad pagadas en donde podemos los perfiles de segmentación de potenciales visitantes extranjeros de continente europeo principalmente en edad de 20 a 50 años, este es un recurso que debemos tener imprescindiblemente y gestionar adecuada y oportunamente ya que, si no se actualiza, provee respuestas e interactúa con los interesados puede convertirse en un arma en contra. Para sacar buen provecho debemos mínimamente:

- ❖ Crear página como la que se tiene actualmente. <https://www.facebook.com/Salar-de-Uyuni-107504211415138/>
- ❖ Inscribirse en grupos de interés relacionados con turismo comunitario en diferentes idiomas como Grupo Turismo Total de Medellín, Grupos Querkus de Madrid, Turismo Grupal.
- ❖ Publicar los atractivos turísticos mensualmente.
- ❖ La publicación será especialmente para clientes entre los 20 a 50 años.
- ❖ Enfocar al continente europeo principalmente, y a los asiáticos como Corea del Sur y Japón.
- ❖ Con respecto a los turistas nacionales enfocarnos en jóvenes entre 20 a 35 años
- ❖ Considerar con más importancias a los departamentos de Potosí, Oruro, La Paz, Chuquisaca para impulsar el viaje al Salar de Uyuni.
- ❖ Interactuar de manera visual y audiovisual.

## 2. Página WEB del destino Uyuni:

Es necesario construir una propia página WEB con un enfoque promocional, y que contenga mínimamente la siguiente información:



## 3. Tour virtual:

Elaborar un video que resuma la experiencia de viaje por la carretera, las alternativas de transporte, el arribo y las diversas actividades disponibles en una visita. Será importante en cada elemento a mostrar, levantar la expectativa por vivir la experiencia y no contarla con mucho detalle. Esta promoción tendrá más relevancia en el ámbito digital usando **influencers importantes** que actualmente tiene una gran importancia en la decisión del cliente que es el turista. El video contendrá la visita de los lugares turísticos conocidos como también la incorporación de nuevas rutas turísticas en el tour, de los alrededores del salar como la comunidad de Kulla, Chacala.

## 4. Hacer un GIF o video de 5 segundos para WhatsApp y Tick Tock:

El contenido gráfico y visual ayuda mucho a recibir clicks o visitas de posibles interesados, para convertir visitantes en clientes. Es una opción atractiva y más económica para incorporar a la variedad de contenidos que se generan sobre el producto o servicio.

Nos permite explotar recursos gráficos y fotografías del destino con alguna información muy breve y concreta. El motivo principal de su éxito es su inferior coste de realización y la facilidad de inserción y distribución, sobre todo comparándolo con otros tipos de contenidos. El contenido del uso de estas aplicaciones serán de turismo aventura, gastronomía, cultura, vivencia, etc.

**a) Costo de promoción**

El costo de promoción que será financiado por la empresa privada (Agencias de Viajes, Hoteles, Restaurantes y otros relacionados directamente con el turismo), a través de CARETUR, por un valor de Bs. 122.600,00 (CIENTO VEINTIDOS MIL SEISCIENTOS 00/100 BOLIVIANOS).

**Tabla 39: Costo de promoción**

<b>Programas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unit</b>	<b>Costo Total</b>
Promoción	Página de Facebook	Global	1	4.500,00	4.500,00
	Página Web del destino Uyuni	Global	1	16.700,00	16.700,00
	Tours Virtual	Global	1	49.000,00	49.000,00
	GIP o videos	Unidad	4	13.100,00	52.400,00
	<b>Sub - Total</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**b) Diseño de acciones**

El diseño de las acciones, establecidas para el cumplimiento de las cada una de las actividades descritas anteriormente, es necesario complementariamente, considerar acciones, objetivos, tareas y la responsabilidad se la implementación de la misma, a través de CARETUR. Como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 40: Diseño de acciones

ACCIONES	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE
1.- Promoción de Venta.	Dar a conocer y ofrecer los recursos y lugares turísticos con los que cuentan Uyuni	a) Ofrecer las rutas turísticas, donde encuentre diferentes actividades a desarrollar. b) Ofrecer paquetes turísticos con alianzas con hostales de la zona para mayor tranquilidad del cliente. c) Promociones especiales para temporada Alta.	CARETUR.
2.- Alianzas estratégicas con Sitios Web.	Crear alianzas estratégicas y brindar la información clara de lo que el turista puede encontrar en Uyuni.	Preparar material audio visual y fotografías del lugar, experiencias y testigos del tour.	CARETUR.
3.- Acuerdos de Cooperación inter institucional con agencias de viajes.	Incluir los destinos como opción al turista nacional e internacional, al momento de planear su viaje.	Realizar paquetes turísticos con opciones atractivas para los visitantes.	CARETUR.

Fuente: Elaboración propia con información del capítulo anterior, 2020.

### 3.4 Financiamiento:

Dentro del financiamiento del programa, si bien está descrito la parte de infraestructura, que es responsabilidad del GAM Uyuni, en el financiamiento no está siendo considerado, puesto que su ejecución no depende directamente del turismo.

**Tabla 41: Financiamiento**

<b>Programas</b>	<b>Costo Total</b>	<b>%</b>	<b>Responsables</b>
Turismo Comunitario	397.635,00	42,15%	Comunidad y GAM Uyuni
Actividades Innovadoras	127.200,00	13,48%	GAM Uyuni
Capacitación	296.000,00	31,37%	Gobernación de Potosí
Promoción	122.600,00	13,00%	Empresa Privada
<b>Total en Bs.</b>	<b>943.435,00</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración, 2021.

La tabla anterior muestra el financiamiento donde el turismo comunitario representa el 42,15%, luego está la capacitación con el 31,37% (que debe ser financiada cada dos años por la dinamicidad de la población); la realización de actividades innovadoras en la ciudad de Uyuni corresponde el 13,48% (las cuales deben realizar en forma anual) y la promoción debe ser renovada cada dos años, sus contenidos es el 13,00%. El primer año el costo corresponde a Bs. 943.435,00 (NOVECIENTOS CUARENTA Y TRES MIL CUATROCIENTOS TREINTA Y CINCO 00/100 BOLIVIANOS).

### 3.5 Cronograma de ejecución

**Tabla 42: Cronograma de ejecución**

<b>Programas</b>	<b>1° Año</b>	<b>2° Año</b>	<b>3° Año</b>	<b>4° Año</b>	<b>5° Año</b>
Promoción	122.600,00	-	122.600,00	-	122.600,00
Turismo Comunitario	397.635,00	-	-	-	-
Actividades Innovadoras en Uyuni	127.200,00	127.200,00	127.200,00	127.200,00	127.200,00
Capacitación	296.000,00	-	296.000,00	-	296.000,00
<b>Total en Bs.</b>	<b>943.435,00</b>	<b>127.200,00</b>	<b>545.800,00</b>	<b>127.200,00</b>	<b>545.800,00</b>

Fuente: Elaboración, 2021.

En la tabla anterior se observa el cronograma de ejecución de cada uno de los programas y actividades, para un periodo de 5 años.

La ejecución de cada uno de los programas, garantizará alcanzar los objetivos establecidos en la presente propuesta, para lo cual, en el siguiente punto se establece la validación de la propuesta.

### 3.6 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta de estrategia innovadora corresponde a la comparación de la situación actual, con una situación que se pretende alcanzar con la aplicación de las diferentes estrategias y el desarrollo del turismo comunitario piloto a desarrollar en la comunidad de Kulla.

**Tabla 43: Validación de la estrategia**

<i>Situación actual</i>	<i>Situación después de la estrategia</i>
Los ingresos de las 163 personas de la comunidad de Kulla, depende exclusivamente de la producción de quinua y la crianza de camélidos y ovejas, que oscila un ingreso per cápita de Bs. 1.300,00.	El ingreso per cápita de los pobladores de Kulla, aumentará en un 50,00%, producto del desarrollo del turismo comunitario – rural.
El flujo turístico que se tiene en el 2019 según datos del INE es 105.382 turistas, sin embargo, esto se vio afectado por la pandemia en la gestión 2020.	Con la estrategia se incrementará en un 10% la afluencia turística en Uyuni. Es decir que incrementaran con 10.538 turistas (nacionales y extranjeros) usando la estrategia de marketing digital.
El mayor porcentaje de turista que recibe Uyuni son nacionales; por cada turista extranjero hay tres de turistas nacionales.	Usando los medios tecnológicos como Facebook, página web, Tick Tock; se enfoca en clientes potenciales europeos, japonés y estadounidenses, con esto se incrementará en dos extranjeros más.
En temporadas bajas los vehículos entran entre 80 a 90 vehículos, y en temporadas altas ingresan 190 vehículos al salar y a la REA.	Con el incremento de afluencia turística se aumentarán 8 a 10 vehículos, en la temporada alta se alcanzará a los 200 a 210 vehículos que ingresen al Salar.
En promedio las agencias de turismo cuentan con 6 a 8 vehículos para brindar el servicio. Los mismos que transportan 6 y hasta 7 pasajeros.	Con la estrategia se incrementará el número de turistas por ende se aumentarán dos vehículos mínimamente por agencia.
En el paquete de un día de tour los vehículos tienen máximo cuatro viajes por agencia	Se aumentará en un viaje más para cada agencia. Esto significa generar una fuente de empleo.
En promedio el costo del tour de un día es de 1.600 bolivianos (variable). Aumenta 40 bs. Por incluir guía, el mismo varía por idioma, el más barato es el inglés.	Los choferes serán capacitados con cursos de idiomas para brindar un mejor servicio, el mismo que ayudará a incrementar su ganancia del chofer.

<p>El municipio de Uyuni se encuentra con un excesivo problema de basura.</p>	<p>Con las acciones en apoyo al medio ambiente por parte de las agencias de viaje se reducirá el nivel de basura, la concientización se la dará desde las escuelas para tener una población con educación ambiental y protectora de su calidad de vida. Considera como una actividad de voluntariado para las agencias.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## CONCLUSIONES

Después de un análisis de la problemática y la propuesta planteada se llegaron a las siguientes conclusiones.

- En el municipio de Uyuni se tiene a la primera maravilla del mundo que es el Salar de Uyuni, el cual no cuenta con una estrategia innovadora de programas y actividades, dirigida a los diferentes actores, para incrementar la afluencia turística, si bien se plantea proyectos a nivel municipal no se llega a consolidar, por tal razón se concluye que es importante el planteamiento y la aplicabilidad de esta estrategia a través de sus programas y de esta manera generar una mayor afluencia turística en la ciudad y por ende favorecer a mejorar las condiciones de calidad de vida de los pobladores del municipio de Uyuni.
- Realizando revisiones teóricas se observó diferentes teorías y estrategias, si bien no han sido creadas netamente para el turismo se las llegó a adaptar que resultaron ser convenientes su uso en el sector turismo, como ser las teorías de Michael Porter, que son el diamante, las 5 fuerzas; son fundamentales para realizar un análisis interno y externo para el turismo de Uyuni y su competitividad en el mercado, además, considerando las 4F de marketing impulsará al mejor manejo de la tecnología.
- Al realizar el análisis de la situación actual a través de las encuestas, entrevistas y datos estadísticos socioeconómicos, se pudo notar las falencias que se tiene como punto relevante de este capítulo de diagnóstico fue encontrar las deficiencias, en la prestación de los servicios, el acceso a los lugares turísticos los servicios básicos, la ausencia de un desarrollo de turismo comunitario, en el uso de las tecnologías e internet para que puedan promocionar y atraer a clientes potenciales para que demanden el servicio. Sin embargo, este diagnóstico realizado con encuestas y entrevistas no tuvo relevancia en el trabajo debido a que los resultados brindaron simplemente ideas generales del turismo y no así una idea innovadora por lo que no apoyó en la realización de la estrategia planteada para mejorar la afluencia turística y la calidad de vida en el Municipio de Uyuni.
- Finalmente, para resolver las deficiencias detectadas se planteó la propuesta de una estrategia integral, basada en un desarrollo de turismo comunitario como piloto en la comunidad de Kulla, la realización de actividades innovadoras en la

ciudad de Uyuni, la capacitación a los diferentes actores a través de acciones para el RRHH y en apoyo al tratamiento de la basura para mejorar el clima laboral y brindar un servicio de calidad, y en el marketing de promoción digital para el incremento de afluencia y mayor demanda del servicio.

## RECOMENDACIONES

Para incrementar la afluencia turística en Uyuni y por ende la calidad de vida y movimiento económico favorable para las agencias de turismo y los empleados se recomienda lo siguiente.

- Es imprescindible que los empresarios consideren al Internet y a todas las herramientas tecnológicas de comunicación para que ésta les permita cautivar al cliente con el fin de que éste se sienta cómodo y regrese a demandar nuevamente el servicio.
- Mejorar las capacitaciones en el recurso humano para que el servicio sea de calidad.
- Desarrollar cada dos años un Modelo Integral de Marketing Digital, en el cual se tenga los objetivos concretos y medibles para determinar su efectividad y factibilidad al máximo, con esto se evidenciará continuamente el aumento de ventas del servicio, la participación de mercado que se tiene, la rentabilidad e indicadores de satisfacción de turistas nacionales e internacionales.
- Con respecto a la coyuntura que se vive es conveniente que intensifique el uso de recursos tecnológicos para incrementar la demanda.
- Se recomienda realizar investigaciones sobre nuevas rutas turísticas, siendo que se tiene varios que aún no se consideran en el tour para fomentar el turismo en favor de la región.
- Por último, se recomienda a futuros investigadores realizar un estudio del tratamiento de los residuos en Uyuni y su efecto en la demanda turística, es decir el efecto que causa en la decisión de los turistas a elegir Uyuni como un punto de visita turística en su itinerario.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- A., P. (1998). "Tourism technology and competitive strategies".
- Briceño. (2008). Turismo y Visión Económica.
- Burnett, J. (1996). Promoción, Conceptos y Estrategias. Colombia: McGraw-Hill.
- Dani, T. (s.f.). Recuperado el 02 de Octubre de 2019, de es.scribd: <https://es.scribd.com/doc/55028057/desarrollo-socioeconomico>
- Deconceptos. (s.f.). Recuperado el 03 de Octubre de 2019, de De Conceptos: <https://deconceptos.com/general/desarrollo>
- Douglas, P. (1980). Desarrollo Turístico. (E. Trillas, Ed.) México.
- Douglas, P. (1991). Desarrollo Turístico. Su planificación y Ubicación Geográficas. En P. Douglas, Desarrollo Turístico. Mexico - Trillas.
- E., E. P. (1981). "A conceptual approach of the service offering".
- ETECÉ. (5 de Agosto de 2021). Concepto.com. Obtenido de Concepto.com: <https://concepto.de/calidad-de-vida/>
- Fleming, P. (2006). Hablemos de Marketing Interactivo. Barcelona - España.
- Flores Ochoa, P. J. (2012). Propuesta de modelo integral de marketing digital aplicado a las empresas de turismo en el distrito metropolitano de Quito (Vol. 193). Quito.
- International, S. -G. (2020). Recuperado el 13 de 12 de 2020, de Blog de Stage - Gate International: <https://www.stage-gate.la/estrategia-de-innovacion/>
- Isabel, M. B., & Mónica, C. N. (2000). Comercialización de Productos y Servicios Turísticos. (España, Ed.) España.
- Kotler, P. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Mexico: Pearson.
- Local, L. M. (2005). Estrategia y su Contribución al Proceso de Planificación.
- Manchado, B. B. (2002). "Determinantes de la competitividad de un destino turístico": Los casos de puerto del Carmen, Costa Teguis y Playa Blanca. Lanzarote.
- Monfort Mir, V. (1999). Tesis Doctoral: "Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos". Benidorm y Peñíscola.

PANKAJ, G. (2000). La Estrategia en el Panorama del Negocio (Ed. Person Education ed.). México.

Ribes, J. F. (2004). Tesis doctoral " Turismo, ventaja competitiva y desarrollo local". Calpe.

Turismo, O. O. (1994). Introducción al turismo. Madrid España.

Valdez, L., & Andersen, L. E. (2009). Turismo en el Salar de Uyuni: Restricciones y Potencialidades. ECONSTOR.

## BIBLIOGRAFÍA

- A. P. "Tourism technology and competitive strategies"; 1998.
- Briceño. Turismo y Visión Económica; 2008.
- Burnett J. Promoción, Conceptos y Estrategias Colombia: McGraw-Hill; 1996.
- Douglas P. Desarrollo Turístico Trillas E, editor. México; 1980.
- Douglas P. Desarrollo Turístico. Su planificación y Ubicación Geográficas. In Douglas P. Desarrollo Turístico. Mexico - Trillas; 1991.
- E. EPyL. "A conceptual approach of the service offering"; 1981.
- Isabel MB, Mónica CN. Comercialización de Productos y Servicios Turísticos España , editor. España; 2000.
- Kotler P. Fundamentos de Mercadotecnia Mexico: Pearson; 1998.
- Local LMdGTaN. Estrategia y su Contribución al Proceso de Planificación; 2005.
- Manchado BBGyHF. "Determinantes de la competitividad de un destino turístico": Los casos de Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca Lanzarote; 2002.
- Monfort Mir V. Tesis Doctoral: "Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos" Benidorm y Peñíscola; 1999.
- PANKAJ G. La Estrategia en el Panorama del Negocio. Ed. Person Education ed. México; 2000.
- Ribes JFP. Tesis doctoral "Turismo, ventaja competitiva y desarrollo local" Calpe; 2004.

Turismo OOMd. Introducción al turismo Madrid España; 1994.

Valdez L, Andersen LE. Turismo en el Salar de Uyuni: Restricciones y Potencialidades. ECONSTOR. 2009.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Boleta de encuesta

*El objetivo de la presente encuesta es para recopilar información sobre la situación actual del turismo y seguidamente plantear una estrategia de desarrollo del mismo después de sistematizar la información, es una recopilación de información sin fines de lucro.*

### DATOS GENERALES:

Fecha.....

Genero:

- Femenino  Masculino

### Cuestionario concerniente al tema de investigación:

1.- Indique que tipo de servicio ofrece su empresa.

- Hospedaje  Museos  
 Alimentación  Otros  
 Transporte por lugares espectaculares  Todos  
(islas, lagunas, etc.)

2.- ¿Cuántos turistas recibe a la semana en su establecimiento?

- Menos a 10 turistas  De 31 a 40 turistas  
 De 10 a 20 turistas  De 41 a 50 turistas  
 De 21 a 30 turistas  Mayor a 51 turistas

3.- ¿Qué tipo de turistas son los que recibe con frecuencia?

- Extranjeros  
 Nacionales

4.- ¿Cuáles son los principales factores que afectan a la llegada de más turistas?

- El estado de las carreteras  El gobierno  
 Problemas sociales (bloqueos, paros)  La inseguridad  
 El clima  No se

5.- ¿Cuán eficiente es el gobierno Municipal al resolver los temas del sector turismo?

- Muy ineficiente  Moderado  
 Ineficiente  Eficiente

- Muy eficiente

6.- ¿Cuán eficaces cree que son las iniciativas del gobierno municipal para mejorar el turismo?

- Muy poco eficaces
- Poco eficaces
- Regular
- Eficaces
- Muy eficaces

7.- ¿En qué medida piensa que es necesario la implementación de estrategias de desarrollo turístico en el municipio?

- Muy innecesaria
- Innecesaria
- En cierta medida necesaria
- Regular
- En cierta medida necesaria
- Necesaria
- Es muy necesaria

8.- ¿Qué necesitaría principalmente para mejorar sus ingresos en su actividad?

- Crédito fácil con interés bajo
- Mejoras en infraestructura
- Apoyo del gobierno central y local
- Incremento de afluencia turística
- Otros
- No se

9.- ¿Qué considera importante pedir al gobierno para incrementar sus ingresos?

- Apoyo económico
- Apoyo al turismo
- Mejora en infraestructura
- Otros
- No se

10.- ¿En qué medida su empresa turística utiliza las técnicas de marketing innovadoras?

- Muy limitada
- Limitada
- Regular
- Intensa
- Muy intensa

11.- ¿Cuáles cree que deberían ser los incentivos y facilidades otorgadas por el gobierno Municipal para fomentar la inversión en la actividad turística?

- Promoción
- Equipamiento
- Apoyo técnico
- Revalorización de los atractivos
- No se

12.- ¿En qué medida está de acuerdo con que se incorporen programas o proyectos estratégicos que midan la calidad de los servicios prestados?

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Casi de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Anexo 2: Guía de entrevista:**

*El objetivo de la presente entrevista es con fines académicos para que permita realizar un análisis de la situación actual del turismo, por lo que acudo a su autoridad (Presidente del Consejo Municipal de Uyuni, Representante de CORETUR y Presidente de la fundación MGC), para realizar un estudio satisfactorio en beneficio de Municipio.*

Fecha.....

Nombre del entrevistado.....

**DATOS GENERALES:**

Lugar de la entrevista.....

Nombre de la Institución.....

***Pregunta Nro. 1***

¿Qué se está haciendo con respecto al turismo?

R.-

.....

***Pregunta Nro. 2***

¿Según su punto de vista, qué se podría hacer para explotar al máximo las potencialidades existentes en Uyuni?

R.-

.....

***Pregunta Nro. 3***

¿Cuáles considera usted según su criterio los principales problemas que enfrenta este municipio turístico?

R.-

.....

***Pregunta Nro. 4***

¿Qué recomendaciones de políticas o estrategias daría usted?

R.-

.....

### **Anexo 3: Manual de Roles y Funciones de la Asociación:**

El Manual de Roles y de Funciones de los componentes Consiste en la elaboración de un folleto en el cual se describe las funciones de cada miembro de la asociación en cuanto a los deberes que debe cumplir cada uno según el cargo que desempeñan en dicha asociación, además de mostrar el nivel jerárquico, informando de esta manera a los miembros del límite de cada autoridad. El contenido del manual será como se detalla a continuación:

➤ **Presidente de la Asociación.**

Representante y máxima autoridad de la Asociación Turística Comunitaria de Kulla, quien, junto a todos a la directiva, supervisará, fiscalizará las acciones de toda persona que esté involucrado con el servicio de turismo comunitario y alcanzar objetivos y metas de la asociación.

➤ **Responsable de personal.**

El responsable de personal, es un miembro de la comunidad, propietario o administrador de un establecimiento de hospedaje, alimentación o sea guía turístico. Su elección será en una reunión general. Entre sus funciones principales será:

- ✓ Encargado de organizar y coordinar con los responsables de cada cartera para organizar adecuadamente la actividad turística.
- ✓ Contratar al personal requerido por cada responsable para capacitar en áreas de hospedaje, alimentación, guías, artesanía, etc.,
- ✓ Controlará que la atención al cliente, la prestación de servicios de hospedaje, alimentación, ventas, guías, se esté desarrollando de manera eficiente.
- ✓ Organizar al personal a su cargo y subcontratar servicios adicionales de acuerdo a los productos turísticos establecidos.
- ✓ Atender los requerimientos y reclamos de los clientes, efectuando cotizaciones especiales y coordinando servicios adicionales.
- ✓ Informar a los propietarios de establecimientos de hospedaje, alimentación, guías locales, acerca de la demanda y decisiones que sean tomadas en directiva.

➤ **Responsable de hospedaje.**

Persona encargada de desempeñar este cargo será elegida en una reunión general entre los representantes de los establecimientos de hospedaje comunitarios, sus funciones serán:

- ✓ Reunirse periódicamente con los representantes de cada establecimiento en base a coordinación llevar a cabo mejoras en el servicio.
  - ✓ Recibir sugerencia y quejas de los turistas.
  - ✓ Realizar informe escrito de las peticiones, necesidades, problemas, quejas de los representantes de los establecimientos y de los turistas.
- Responsable de alimentación.

Persona encargada de desempeñar la representación de los establecimientos de Alimentación (restaurantes comunitarios en todas sus categorías). Entre sus funciones:

- ✓ Reunirse periódicamente con cada restaurante para llevar a cabo acciones de mejora del servicio.
  - ✓ Recibir quejas y sugerencias de los turistas con respecto al menú, atención, etc.
  - ✓ Deberá elaborar un informe escrito de las peticiones, necesidades, problemas, quejas de los representantes del servicio y también de los turistas.
- Responsable de guías turísticas.

Persona encargada de desempeñar este cargo será elegida en una reunión general entre sus funciones serán las siguientes:

- ✓ Reunirse con los guías locales asignado para cada establecimiento para coordinar y llevar a cabo acciones de mejora del servicio.
  - ✓ Recibir las quejas y sugerencias de los turistas.
  - ✓ Elaborar un informe escrito de las peticiones, necesidades de cada guía y los problemas o quejas de turistas que haya recibido con respecto a este servicio.
  - ✓ Realizar trámites para la afiliación de las y los guías turísticos en las instancias que correspondan.
- Responsable económico.

Es responsable de la hacienda, del control financiero de la Asociación estará a cargo de un miembro de la comunidad profesional en contabilidad de la empresa, el cual trabajará en base a la información mensual otorgada por los distintos departamentos. A su cargo estará el control de los estados contables. Esta persona deberá planificar, preveer, organizar, ejecutar y solucionar toda la problemática financiera de la asociación en coordinación con el Presidente de la Asociación; toda la información deberá ser entregada periódicamente a dicha autoridad y el equipo directivo y para su control.

➤ Responsable de relaciones.

Colaborará para establecer alianzas estratégicas con agencia minoristas y operadoras receptoras para hacer conocer los servicios que brinda la asociación, esta persona tendrá a su cargo todas las funciones de venta de paquetes de la asociación.

➤ Responsable de medio ambiente.

Persona encargada de desempeñar será elegida en una reunión general. Deberá controlar y gestionar que se esté cumpliendo con las normas planteadas medio ambientales; como controlar especialmente que la cantidad de turistas que ingresen a la comunidad no tenga un aumento precipitado para evitar el aumento de la contaminación provocada por la actividad turística.

➤ Responsable de residuos sólidos.

Persona encargada de desempeñar, elegida en una reunión general. Cuyas funciones será, que los senderos como los lugares cultivo, áreas verdes y los atractivos turísticos estén en buenas condiciones sin presentar rastros de basura, residuos sólidos, materiales inflamables, químicos agresivos para el medio ambiente.

➤ Responsable del control de la actividad turística.

Persona encargada a desempeñar este cargo será elegida en una reunión general; deberá controlar y gestionar que se esté cumpla con las normas planteadas en las normas de actividades turísticas y cumpliendo las mismas.

#### Anexo 4: Inversión

Cabañas:

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo/Unit.	Total
Piso	m2	16,00	285,00	4.560,00
Pared	m2	26,00	330,00	8.580,00
Techo	m2	22,00	310,00	6.820,00
<b>TOTAL UNIT. Bs.</b>				<b>19.960,00</b>
<b>Cantidad de Cabañas</b>				<b>4,00</b>
<b>TOTAL Bs.</b>				<b>79.840,00</b>

Muebles y equipamiento de cabañas

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo/Unit.	Total
Catre (2 Plazas)	Unidad	8	1.350,00	10.800,00
Colchon (2 plazas)	Unidad	8	850,00	6.800,00
Sábanas	Juego	16	180,00	2.880,00
Cubrecamas	Juego	16	220,00	3.520,00
Frazadas	Unidad	16	320,00	5.120,00
Mesa	Unidad	8	950,00	7.600,00
Sillas	Unidad	16	135,00	2.160,00
Sillón	Unidad	4	1.350,00	5.400,00
Televisor	Unidad	4	4.500,00	18.000,00
Tocador	Unidad	4	1.500,00	6.000,00
<b>TOTAL Bs.</b>				<b>68.280,00</b>

Cocina y comedor

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo/Unit.	Total
Piso	m2	20,00	235,00	4.700,00
Pared	m2	32,00	280,00	8.960,00
Techo	m2	26,00	220,00	5.720,00
<b>TOTAL UNIT. Bs.</b>				<b>19.380,00</b>

Muebles y equipamiento de cocina y comedor

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unit.</b>	<b>Total</b>
Cocina 6 hornallas	Unidad	1	3.450,00	3.450,00
Mesa Cocina (Madera)	Unidad	1	950,00	950,00
Sillas (Cocina)	Unidad	4	75,00	300,00
Mesa Comedor	Unidad	5	135,00	675,00
Sillas	Unidad	20	75,00	1.500,00
Refrigerador	Unidad	1	3.500,00	3.500,00
Televisor	Unidad	1	4.500,00	4.500,00
Estante	Unidad	1	1.350,00	1.350,00
Utencilios	Global	1	4.500,00	4.500,00
<b>TOTAL Bs.</b>				<b>20.725,00</b>

Otros equipos

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unit.</b>	<b>Total</b>
Movilidad (trufo)	Unidad	1	146.160,00	146.160,00
<b>TOTAL Bs.</b>				<b>146.160,00</b>
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unit.</b>	<b>Total</b>
Lavadora (24 kilos)	Unidad	1	16.000,00	16.000,00
<b>TOTAL Bs.</b>				<b>16.000,00</b>

Inversión Diferida

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Organización	Unidad	1	1.500,00	1.500,00
Legales	Global	1	2.000,00	2.000,00
Gestión	Global	1	1.500,00	1.500,00
Promoción	Global	1	4.500,00	4.500,00
<b>Total Bs.</b>				<b>9.500,00</b>

## Anexo 5: Costos

### Costo Unitario Almuerzo o Cena

N°	Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Papa	Kilo	0,15	3,04	0,46
2	Quinoa	Kilo	0,20	13,00	2,60
3	Carne de llama	Kilo	0,20	28,00	5,60
4	Verduras	Glb	1,00	1,20	1,20
5	Mote	Glb	1,00	1,00	1,00
6	Refresco	Glb	1,00	0,85	0,85
<b>Total</b>					<b>11,71</b>

### Desayuno

N°	Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Azucar	Kilo	0,02	6,50	0,13
2	Leche/Café	Sobre	1,00	1,20	1,20
3	Queso/Mantequilla	Kilo	0,05	26,00	1,30
4	Jugo	Glb	1,00	2,50	2,50
<b>Total</b>					<b>5,13</b>

### Servicios Básicos

N°	Descripción	Unidad	Cant.	Costo Unitario	Total
1	Energía Electrica	Mes	12,00	480,00	5.760,00
2	Agua	Mes	12,00	135,00	1.620,00
3	Comunicación	Mes	12,00	500,00	6.000,00
<b>Total</b>					<b>13.380,00</b>

### Material de escritorio

Descripción	Unidad	Cant.	Costo Unitario	Total
Papel b/c	Paquete	36	25,00	900,00
Tintas	Bote	12	85,00	1.020,00
Cuaderno	Unidad	12	14,00	168,00
Boligrafos	Unidad	24	2,50	60,00
Lapiz	Unidad	24	1,80	43,20
<b>Costo Total en Bs.</b>				<b>2.191,20</b>

Material de limpieza

Descripción	Unidad	Cant.	Costo Unitario	Total
Detergentes	Kilos	120	6,50	780,00
Aromatizantes	Bote	72	24,00	1.728,00
Escobas	Unidad	6	12,00	72,00
Basurero	Unidad	6	12,00	72,00
Prendedores	Docena	8	8,50	68,00
Soga	Metro	40	3,50	140,00
<b>Costo Total en Bs.</b>				<b>2.860,00</b>

Combustible

Descripción	Unidad	Cant.	Costo Unitario	Total
Combustible	Litros	1.216,67	3,74	4.550,33
Aceite	Litros	60	21,25	1.275,00
Mantenimiento	Unidad	4	450,00	1.800,00
Seguros	Anual	1	850,00	850,00
<b>Costo Total en Bs.</b>				<b>8.475,33</b>

Mantenimiento de senda

Descripción	Unidad	Cant.	Costo Unitario	Total
Mano de obra	Jornal	60	125,00	7.500,00
Pala	Unidad	4	75,00	300,00
Picota	Unidad	4	85,00	340,00
Carretillas	Unidad	2	320,00	640,00
Otros	Global	1	300,00	300,00
<b>Costo Total en Bs.</b>				<b>9.080,00</b>

## Personal

Personal	Unidad	Cantidad	Sueldo/Mes	N° Meses	Sueldo Total	Aporte Patronal	Aguinaldo	Indemización	Total en Sueldos
						12,71%			
Administrador	Unid.	1	4.800,00	12	57.600,00	7.320,96	4.800,00	4.800,00	74.520,96
Cocinera	Unid.	1	3.200,00	12	38.400,00	4.880,64	3.200,00	3.200,00	49.680,64
Ayudante	Unid.	1	2.600,00	12	31.200,00	3.965,52	2.600,00	2.600,00	40.365,52
Mesero	Unid.	1	2.600,00	12	31.200,00	3.965,52	2.600,00	2.600,00	40.365,52
Alojamiento	Unid.	1	3.200,00	12	38.400,00	4.880,64	3.200,00	3.200,00	49.680,64
Guía	Unid.	3	3.200,00	12	38.400,00	4.880,64	3.200,00	3.200,00	49.680,64
Chofer	Unid.	1	3.200,00	12	38.400,00	4.880,64	3.200,00	3.200,00	49.680,64
			<b>22.800,00</b>		<b>273.600,00</b>	<b>34.774,56</b>	<b>22.800,00</b>	<b>22.800,00</b>	<b>353.974,56</b>

## Anexo 6: Depreciación

### Cabañas

Descripción	Total	Años	Porcent.	Deprec.
<b>TOTAL Bs.</b>	<b>79.840,00</b>	20	5%	3.992,00

### Muebles y equipamiento de cabañas

Descripción	Total	Años	Porcent.	Deprec.
Catre (2 Plazas)	10.800,00	10	10%	1.080,00
Colchon (2 plazas)	6.800,00	2	50%	3.400,00
Sabanas	2.880,00	2	50%	1.440,00
Cubrecamas	3.520,00	2	50%	1.760,00
Frazadas	5.120,00	2	50%	2.560,00
Mesa	7.600,00	10	10%	760,00
Sillas	2.160,00	10	10%	216,00
Sillón	5.400,00	10	10%	540,00
Televisor	18.000,00	4	25%	4.500,00
Tocador	6.000,00	10	10%	600,00
<b>TOTAL Bs.</b>	<b>68.280,00</b>			<b>16.856,00</b>

### Cocina y comedor

Descripción	Total	Años	Porcent.	Deprec.
<b>TOTAL UNIT. Bs.</b>	<b>19.380,00</b>	20	5%	969,00

### Muebles y equipamiento de cocina y comedor

Descripción	Total	Años	Porcent.	Deprec.
Cocina 6 hornallas	3.450,00	4	25%	862,50
Mesa Cocina (Madera)	950,00	10	10%	95,00
Sillas (Cocina)	300,00	10	10%	30,00
Mesa Comedor	675,00	10	10%	67,50
Sillas	1.500,00	10	10%	150,00
Refrigerador	3.500,00	4	25%	875,00
Televisor	4.500,00	4	25%	1.125,00
Estante	1.350,00	10	10%	135,00
Utencilios	4.500,00	2	50%	2.250,00
<b>TOTAL Bs.</b>	<b>20.725,00</b>			<b>5.590,00</b>

Otros equipos

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>	<b>Años</b>	<b>Porcent.</b>	<b>Deprec.</b>
Movilidad (trufi)	146.160,00	5	20%	29.232,00
<b>TOTAL Bs.</b>	<b>146.160,00</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Total</b>	<b>Años</b>	<b>Porcent.</b>	<b>Deprec.</b>
Lavadora (24 kilos)	16.000,00	4	25%	4.000,00
<b>TOTAL Bs.</b>	<b>16.000,00</b>			

## **Anexo 7: PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA URBANA - UYUNI**

Para lograr mejorar las condiciones de vida de los pobladores del municipio de Uyuni, el Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni, no debe estar al margen, de ahí este programa es más de orientación o sugerencia, cuya intervención depende de decisiones políticas y disponibilidad de recursos del municipio.

Sin embargo, su intervención es fundamental, en la generación de empleo y por ende en las mejores condiciones de vida de sus habitantes, a través de otorgar mejores condiciones del servicio de alcantarillado en la ciudad de Uyuni y de mejor acceso a los atractivos turísticos, con caminos estables que garantice la transitabilidad durante todo el año.

### **a) Mejoramiento y ampliación del sistema de alcantarillado**

De acuerdo al diagnóstico uno de los problemas actuales que tiene la ciudad de Uyuni, es el sistema de alcantarillado, puesto que se observa en zonas de la ciudad aguas servidas en la calle, por ello, el Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni, debe ejecutar el mejoramiento y ampliación del servicio.

El objetivo, es: garantizar un sistema de alcantarillado óptimo en el funcionamiento, para brindar una mejor apariencia a los visitantes.

La estimación del dimensionamiento es una aproximación, de acuerdo al recorrido realizado por la ciudad de Uyuni, es necesario:

- El mejoramiento de 1.225 ml del sistema de alcantarillado actual, puesto que tiene problemas de taponamiento, cuyo costo es de Bs. 724.710,00 (SETECIENTOS VEINTICUATRO MIL SETECIENTOS DIEZ 00/100 BOLIVIANOS).
- La ampliación de 600 ml hacia las zonas periurbanas de la ciudad de Uyuni, cuyo costo asciende a Bs. 668.160,00 (SEISCIENTOS SESENTA Y OCHO MIL CIENTO SESENTA 00/100 BOLIVIANOS).

### **b) Mejoramiento y mantenimiento a acceso a los atractivos turísticos**

Las condiciones de acceso hacia los diferentes atractivos turísticos a nivel municipal, actualmente se encuentran en condiciones poco aprovechables para operar de buena forma los servicios del turismo, lo que genera cierta inseguridad y mala imagen del

municipio, por consiguientes es necesario realizar un mejoramiento y mantenimiento de los caminos vecinales.

Por tanto, anualmente, el Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni debe destinar recursos necesarios para cumplir con el programa por Bs. 306.240,00 (TRESCIENTOS SEIS MIL DOSCIENTOS CUARENTA 00/100 BOLIVIANOS).

**Tabla 44: Costo de Infraestructura**

<b>Programas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unidad</b>	<b>Costo Total</b>
Infraestructura	Mejoramiento del sistema de alcantarillado	ML.	1225	591,60	724.710,00
	Construcción del sistema de alcantarillado	ML.	600	1.113,60	668.160,00
	Mejoramiento y mantenimiento de accesos	Km.	200	1.531,20	306.240,00
	<b>Sub - Total</b>				<b>1.699.110,00</b>

Fuente: Elaboración, 2020.

De manera general el costo total para el programa de infraestructura es de Bs. 1.699.110,00 (UN MILLÓN SEISICENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL CIENTO DIEZ 00/100 BOLIVIANOS), reiterando que el mejoramiento y mantenimiento de acceso es en forma anual; además reiterar que es más de orientación o sugerencia para la intervención del Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni.