

I. PERFIL DE INVESTIGACION

Tarija Country Club es una empresa que comienza a brindar sus servicios de turismo en noviembre del 2011 y empieza con éxito a expandirse en el área de los deportes extremos. Debido a que Tarija Country Club es nueva en el mercado, se ve en la necesidad de formalizar sus planes para guiar la toma de decisiones en la empresa, puesto que está siendo dirigida de manera empírica, desconociendo la importancia del manejo de los elementos decisionales estratégicos. Es por ese motivo, que se hace necesaria la elaboración de un plan de marketing con el fin de identificar una mezcla de marketing que satisfaga las exigencias del mercado.

Analizando todos los factores se llegó a la conclusión de que el desconocimiento del consumidor sobre los servicios que ofrece Tarija Country Club está relacionado con una limitación en las decisiones estratégicas que no permiten la aplicación de una mezcla de marketing que satisfaga las necesidades y exigencias del mercado

Analizando lo anterior se llega a plantear el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los elementos de las decisiones estratégicas de marketing que provocan que el mercado no conozca los servicios que oferta Tarija Country Club y limitan a que las estrategias operativas no satisfagan las necesidades del mercado?

En base al problema planteado se formula la siguiente Hipótesis: *La ausencia de estrategias de segmentación y posicionamiento son los elementos decisionales estratégicos que ocasionan que el mercado desconozca la oferta de servicios de Tarija Country Club e impiden que se implementen estrategias operativas que permitan satisfacer las necesidades del mercado objetivo.*

Llegando a ser el Objetivo General del presente trabajo: *“Determinar que las estrategias operativas actuales están limitadas por la ausencia de las estrategias de segmentación y posicionamiento que impiden el conocimiento de los servicios que oferta Tarija Country Club, provocando la insatisfacción de las necesidades y expectativas del mercado”.*

II. MARCO TEÓRICO

Para continuar con el desarrollo del plan de marketing se definieron los siguientes conceptos que se consideran significativos para tener mayor conocimiento del tema en estudio:

- **Segmentación:** *"El proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento".*
- **Posicionamiento:** *"La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia".*
- **Plan de Marketing:** *"Documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto."*

III. DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico se realizó un análisis del entorno de la empresa y de la empresa en sí, para en base al mismo identificar oportunidades y amenazas como también debilidades y fortalezas. Primeramente se presentaron los antecedentes de la empresa donde se detallan aspectos importantes en su evolución y crecimiento hasta el día de hoy. Posteriormente se hizo un análisis de su entorno, como se mencionó anteriormente, para identificar las oportunidades y amenazas, este análisis se divide en dos: análisis del Macro entorno y análisis del Micro entorno. A continuación se presenta el análisis interno de la empresa, mediante la aplicación de entrevistas de profundidad, donde se analizaron todas las áreas para en base a esto poder identificar debilidades y fortalezas.

1. Análisis del Entorno de la Empresa

1.1. Análisis Macroentorno

Para analizar el macroentorno se recurrió a hacer el análisis PESTA, esta herramienta nos permitió analizar las principales fuerzas y tendencias en el ámbito Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental. En cada uno se inicia con un estudio de su fuerza a nivel mundial para luego llegar al nacional y por ultimo a nivel regional.

- **Ámbito Político.-** Se analizaron los instrumentos jurídicos que definen la acción del Estado en el turismo como ser la Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia (No. 2074 de 14/04/2000), que se constituye en el marco legal para la promoción, el desarrollo y la regulación de la actividad turística en Bolivia y define:
 - Disposiciones Generales en el ámbito de aplicación del turismo, destacándose los principios y definiciones del turismo, así también los objetivos de la política estatal.
 - Ente Rector, actualmente es el Ministro de Comercio Exterior e Inversión, en todo el ámbito y competente en materia turística.

Esta y otras leyes han permitido definir los roles de cada una de las instituciones encargadas del turismo a nivel nacional y de gobiernos departamentales, municipales, empresas privadas, etc., las mismas que deben coordinar sus acciones con el propósito de desarrollar el sector.

- **Ámbito Económico.-** Se comenzó haciendo un análisis del crecimiento del turismo receptor a nivel mundial, luego la contribución del turismo en nuestro país donde se analizó la magnitud y el dinamismo de todos los sectores los cuales están sistematizados y cuantificados en las cuentas nacionales donde el turismo no aparece como un sector específico sino como parte integrante de la producción de los demás sectores, especialmente el transporte, los restaurantes y hoteles y otros aunque en menor proporción. Igualmente se analizó el PIB donde se pudo observar que el sector turístico aporta solo un poco a comparación de otras actividades como la extracción de minerales, gas y construcción. Sin embargo, al estar inmerso el turismo con los restaurantes y el transporte no puede haber una apreciación muy objetiva, no obstante actualmente se están generando una serie de proyectos para ayudar a desarrollar esta actividad, ya que las autoridades están comenzando a concientizarse de que el turismo puede ser nuestra próxima fuente de recursos una vez que el gas y otros recursos no renovables se agoten.

A la par de este análisis de los factores económicos se analizaron también aquellos que influyen directamente sobre la demanda como el nivel de renta disponible, el nivel de precios y la financiación.

- **Ámbito Tecnológico.-** En este ámbito se analizó como la implementación de la tecnología informática en el sector turístico ha aportado significativamente al desarrollo de ésta actividad a través de la reducción de costos de operación y tiempo. Igualmente se destaca como la industria turística resulta muy atractiva para el desarrollo de tecnologías de información, ya que el turismo es una actividad interterritorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente y por otro lado, al

formar parte de una industria que involucra el ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.

- **Ámbito Social.**- Se estudiaron los cambios que se han producido en nuestra sociedad, los cuales han repercutido de manera directa sobre la actividad turística, entre algunos de los importantes se mencionan: el aumento de parejas sin hijos, el incremento de los niveles educativos, población, el incremento de la edad promedio en los matrimonios y como el manejo del tiempo es otro factor que está cambiando la forma de viajar.
- **Ámbito Ambiental.**- Se profundiza el tema de la consolidación de lo que se ha denominado la Nueva Era del Turismo (NET), donde predomina la motivación por participar de experiencias recreativas vinculadas al medio ambiente, y como la calidad se constituye en un factor determinante en la valoración que se le asigna a los productos turísticos.

1.2.Análisis del Microentorno

A continuación se realizó el análisis de la industria de turismo la cual se basó en un análisis de las 5 fuerzas de Porter comprendido por las barreras de entrada que se generan, la cultura competitiva, el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la cantidad y calidad de los mismos.

- **Barreras de Entrada.**- Haciendo un análisis de la posible entrada de nuevos participantes a la industria se identificaron y analizaron las principales barreras de entrada al sector turístico, las cuales son reducidas ocasionando un riesgo ya que la entrada de nuevos competidores al sector se facilita. Se llegó a la conclusión de que la única barrera importante que se presenta en el sector es el capital requerido para instalar un emprendimiento con las características necesarias, las demás no significan una barrera para la entrada de nuevos competidores en el sector.

- **Poder de negociación de los proveedores.-** Los proveedores en la industria de turismo son muy variados de acuerdo al subsector (gastronomía, hotelería, tiendas de especialidad, transporte y otros), pero de modo general existen varias empresas vinculadas a la provisión en esta industria y con diferentes niveles en la calidad de su oferta, por lo que es un sector relativamente competitivo. Por lo expuesto anteriormente los proveedores en general no ejercen poder de negociación y no son una limitante para el desarrollo de la industria, sin embargo existen algunos equipos que son necesarios en los diferentes subsectores que no se encuentran en el mercado y otros que se encuentran a costos demasiados elevados, teniendo que recurrir a alternativas en el interior o exterior del país.
- **Poder de negociación de los Clientes.-** En el sector turismo se considera que el nivel de exigencia de los clientes finales, de los agentes y operadores es relativamente alto, ambos segmentos de la demanda ejercen poder de negociación sobre los servicios turísticos que brindan los emprendimientos y pueden influir en la relación precio – calidad de los mismos. Entre una de las restricciones relativas a los clientes, se destaca que la empresa debe comprender y anticipar sus necesidades y responder con un programa adaptado y atractivo a ellos, factor que está siendo ignorado por la empresa.
- **Amenaza de Nuevos Competidores en el Mercado y Cultura Competitiva.-** Las barreras de entrada para nuevos competidores se consideran en general bajas aunque varían de un sector a otro, por ejemplo las inversiones que se requieren para montar un hotel en la ciudad son altas y se constituyen en sí mismas una barrera para el ingreso de nuevos competidores, en contraposición a las inversiones que se requieren para montar un restaurante en el área rural que se pueden considerar bajas y por tanto no representan una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

- **Productos Sustitutos.-** Los productos sustitutos constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, estos pueden remplazar los productos y servicios de la industria o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Se analizaron algunas ofertas turísticas que podrían incidir en la demanda del producto, como la oferta de las agencias de turismo que ofrecen paquetes de turismo aventura, cabañas y planes hoteleros que ofrecen diversos planes de descanso y recreación (sin deportes extremos).

2. Análisis Interno

Según la información recopilada en campo se realizó el diagnóstico en las diferentes áreas de la empresa: Estratégica, Organizativa, Comercialización, Financiera y de Servicios y Operaciones. Dentro de cada área se hizo una evaluación de los aspectos más importantes

- **Área Estratégica.-** La planificación estratégica es una debilidad para la empresa que no cuenta con documentación escrita que guíe el accionar de la empresa a corto, mediano o largo plazo. No se tiene desarrollado y documentado los planes y acciones a seguir.
- **Área Organizativa.-** En cuanto a administración y finanzas es necesario mencionar que la empresa no está legalmente constituida, no cuenta con Registro en FUNDEMPRESA, Licencia de Funcionamiento, Certificado Sanitario del establecimiento ni con el Carnet Sanitario del Personal, tampoco tiene NIT por lo tanto no paga impuestos. El hecho de no estar legalmente establecida constituye en un problema para la empresa a la hora de atender eventos empresariales, sobretodo el no emitir factura. Además no se llevan registros contables, control de inventarios ni de presupuestos.
- **Área Comercialización.-** En esta área primeramente se hizo una descripción de todos los servicios que ofrece Tarija Country Club, luego se describió el proceso de prestación de los mismos. Tras un análisis profundo se llegó a constatar que la empresa conoce de manera empírica el mercado e identifica con claridad segmentos potenciales a los que tiene que llegar, así como las

relaciones comerciales y de mutuo beneficio con otros emprendimientos y la asociatividad que debe enriquecer para fortalecer el posicionamiento de la empresa y la promoción de los servicios que oferta, sin embargo, aún no se han desarrollado esfuerzos de mercadeo relevantes ni se cuenta con un registro de clientes que permita conocer el grado de satisfacción de la visita al emprendimiento y de los servicios prestados. En cuanto a un posicionamiento en el mercado, la empresa no ha tomado este aspecto en cuenta debido a su enfoque dirigido al producto y no hacia el mercado, lo que lo ha llevado a tener fallas al relacionar su servicio con el posicionamiento que podría tener en el mercado.

- **Área Financiera.-** En el área financiera se muestran los precios, costos y también las ventas que realiza normalmente el propietario. Se pudo observar que los costos incurridos son bajos y que no tienen problemas con sus ingresos y finanzas.

3. Matriz FODA

En base al análisis del entorno de la empresa así como también un análisis interno de la misma, se identificaron las principales fortalezas que la empresa debe explotar; las debilidades y problemas que debe subsanar. Igualmente las oportunidades que se presentan en el entorno y que la empresa gracias a sus fortaleza está en posibilidades de aprovechar para así ir creciendo y mejorando gradualmente; como las amenazas que debe afrontar y superar.

3.1. Fortalezas y Debilidades.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Capacidad Administrativa	<ul style="list-style-type: none">- No se llevan registros contables, menos aún se cuenta con un sistema informático para la gestión del negocio.- No se hace planificación estratégica.	
Capacidad Económica Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Su capacidad de pago con el movimiento actual aún es débil.	<ul style="list-style-type: none">- Cuenta con activos que le permitirían apalancar recursos para inversión.
Estrategia de Mercados	<ul style="list-style-type: none">-No se ha hecho ningún esfuerzo importante ni con una orientación estratégica en promocionar el emprendimiento.-No hay una estrategia comercial claramente definida.-No se han identificado estrategias para dirigirse a segmentos potenciales.-La empresa si tiene definida una ventaja competitiva, sin embargo no ha implementado ninguna estrategia para posicionarse.	<ul style="list-style-type: none">-Son miembros de la ASOTUR y la OGD lo que le permitirá fortalecer su relación con los diferentes actores del turismo.

Estrategia de Mercados	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - No está vinculado a ningún circuito turístico promocionado por las agencias u operadores de turismo. -No cuenta con personal de marketing y no realiza control de la satisfacción de los clientes. -Tiene problemas de distribución ya que los clientes tienen dificultades al contactarse con la empresa -No tiene definida una estrategia para nivelar sus ingresos en época baja 	<ul style="list-style-type: none"> -Las barreras de entrada al sector son reducidas, por lo que se facilita la entrada de nuevos competidores. -El poder de negociación de los clientes es elevado ya que los servicios deben adaptarse a sus necesidades, sin embargo el propietario no ha realizado un estudio sobre las mismas, para adecuar sus servicios satisfactoriamente a las expectativas de los clientes. - La disponibilidad de productos sustitutos es elevada. -Emprendimientos con mejores estrategias de promoción.
	<ul style="list-style-type: none"> -Los proveedores no ejercen poder de negociación y no son una limitante para el desarrollo de la industria 	

3.2.Amenazas y Oportunidades.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Provisión de Insumos	- Subida de los precios de la canasta familiar.	
Mercado Local	-Estacionalidad de la demanda siendo los meses de diciembre a febrero los que tienen más afluencia de visitas. - El incremento de precios en el departamento puede resultar una amenaza para la llegada de turistas.	-Preferencia de los turistas por destinos rurales vivenciales. -Tendencia de las familias y jóvenes de hacer algo diferente los fines de semana -Tendencia de la juventud a buscar deportes diferentes, que brinden más adrenalina y emoción para salir de la rutina.
Mercado Nacional	-Deficiencia caminera para conectarnos con el resto del país. -Las deficiencias de transporte aéreo y alto costo de los pasajes, hacen que los turistas no prioricen Tarija como destino turístico a visitar en Bolivia.	-Las mejoras tecnológicas gracias al Satélite Tupac Katari permitirá a todos los agentes turísticos ofrecer mayores facilidades y seguridad a los turistas, lo que influirá en el flujo de turistas. -Toda la tendencia del turismo aventura ha desencadenado también la práctica de deportes aventura como una alternativa más para canalizar el tiempo de ocio.
Mercado Externo	-Destinos turísticos consolidados en Bolivia. -Implementación de la Ley 100 del 04 de Abril de 2011, en sus Artículos 14 y 18 parágrafo III que afecta a la actividad turística del departamento.	- Preferencias por destinos turísticos que tengan contacto con la naturaleza y protejan el medioambiente. -Todos los cambios en la sociedad han permitido desarrollar nuevas formas de turismo

	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>- La crisis europea ha afectado la llegada de turistas, ya que los turistas europeos representan el 50% de los viajeros en el mundo.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>-Tendencia a un turismo más activo. -Las aerolíneas a nivel mundial están aprovechando las posibilidades tecnológicas lo que permitirá reducir costos y aumentar la cantidad de viajeros a nivel mundial. -El internet ha permitido desarrollar la disponibilidad de los servicios turísticos directamente a los consumidores finales de todo el mundo.</p>
Normativa	<p>-La ley 2074, considerada como un pilar fundamental para el turismo, actualmente es poco conocida y consiguientemente poco aplicada en toda su dimensión jurisdiccional y operativa. -La ley general del turismo Bolivia te espera, que prontamente será aplicada en el país, en su artículo 18 habla sobre el cobro en el sistema de registro y categorización de los prestadores de servicios turísticos, la ley 2074 otorga a los gobiernos departamentales el registro gratuito de estas empresas, per con esta ley se quitaran estas competencias.</p>	<p>- Existen normas legales y decretos que rigen el desarrollo del turismo de manera favorable, que además permite mejorar la atención de los servicios brindados por empresas relacionadas con el turismo. -La ley general del turismo “Bolivia te espera” tienen por objeto desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar el turismo considerando a este una actividad estratégica del país. -Esta ley también considera el aporte de los medios de comunicación para fomentar el turismo tanto en el interior del país, como para la gente que pueda llegar del exterior.</p>

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<p>-Se está volviendo al centralismo cuando se habla de quitar las competencias a los gobiernos departamentales y municipales.</p> <p>- La ley quiere reducir el turismo de los denominados mochileros al país.</p>	<p>-La tasa de incremento a los pasajes de las personas que lleguen del exterior, propuesta en esta ley, generara recursos para la promoción del turismo.</p> <p>-Se establece la creación de un fondo para promocionar el turismo basado en varios aportes de donaciones t créditos destinados a programas y proyectos en el sector turístico.</p>
Acceso a Financiamiento		<p>-La posibilidad de financiación del viaje permite a la demanda viajar con mayor frecuencia.</p>

IV. INVESTIGACION DE MERCADO

Para comprobar la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación ,se realizó una entrevista al gerente propietario, ya que es este quien se encarga de tomar todas las decisiones estratégicas y se pudo constatar a través de varias preguntas que la falta de aplicación de ciertos elementos decisionales estratégicos de marketing, como en este caso segmentación y posicionamiento, no le están permitiendo desarrollar estrategias operativas que le permitan satisfacer las necesidades del mercado.

Igualmente se realizó una investigación de mercado orientada a los jóvenes, segmento potencial identificado por el gerente propietario. Principalmente se tomó en cuenta los jóvenes universitarios. Se planteó el siguiente problema de investigación y objetivo general:

- **Problema de Investigación:** ¿Cuáles son los aspectos que Tarija Country Club debe destacar en la promoción para atraer la atención de la juventud tarijeña y hacerse conocer en el mercado?
- **Objetivo General :** Identificar los aspectos que deben implementarse en la promoción de Tarija Country Club para llamar la atención de los jóvenes, si están interesados en realizar deportes extremos e identificar que actividades prefieren realizar los fines de semana.

En base a la investigación realizada se pudo comprobar la hipótesis planteada y también identificar elementos que ayuden a segmentar y posicionar la empresa.

Principalmente se identificó que los jóvenes prefieren los deportes los fines de semana, por lo que se puede captar su atención ya que además de los deportes extremos se pueden aprovechar la variedad de canchas deportivas que hay en lugar, aspecto que servirá para la microsegmentar el mercado.

También se identificó que los jóvenes no conocen ningún lugar donde se puedan realizar este tipo de actividades, con lo que se evidencia otro factor planteado en la

hipótesis, que el mercado desconoce los servicios de la empresa. Asimismo, en la encuesta se preguntó a los jóvenes si conocen las actividades extremas que se ofrecen en la empresa y un porcentaje bastante grande respondió que no, aspecto que se puede aprovechar para captar su atención como una innovación y atraer su atención para que la juventud experimente nuevas actividades.

En cuanto a promoción, la mayor parte de los encuestados respondieron que la televisión es el medio de preferencia, seguido por la página web. Lo que significa que se debe trabajar en estos dos medios de promoción, para hacer conocer la empresa en este segmento.

Gracias a esta investigación se pudo concluir de que existe interés de la juventud por los deportes extremos y que no existe una empresa posicionada fuertemente en el mercado con esta idea, por lo que representa una ventaja para la empresa para aprovechar este segmento, esta idea de posicionamiento, y a través de una promoción acorde a sus necesidades hacer conocer la empresa en el mercado.

V. PROPUESTA

La presente propuesta, sigue una línea de diferenciación y de búsqueda de calidad en todos los servicios que oferta Tarija Country Club.

La misma se basa en dos elementos estratégicos decisionales que sirvieron para plantear en base a los mismos, un plan de marketing específico y adecuado que permita difundir y hacer conocer al mercado los servicios que ofrece Tarija Country Club. Los elementos son la segmentación y el posicionamiento.

En los estudios anteriores se identificó un segmento que es la juventud Tarija al cual se dirige la propuesta, porque además de ser el segmento más interesado en la práctica de deportes extremos es una oportunidad para conseguir un flujo más consistente de la demanda y también una forma de hacer conocer los servicios de la empresa en la Ciudad, es por eso que se propone trabajar con el mercado interno.

Se planteó la siguiente misión, visión y objetivos para la empresa:

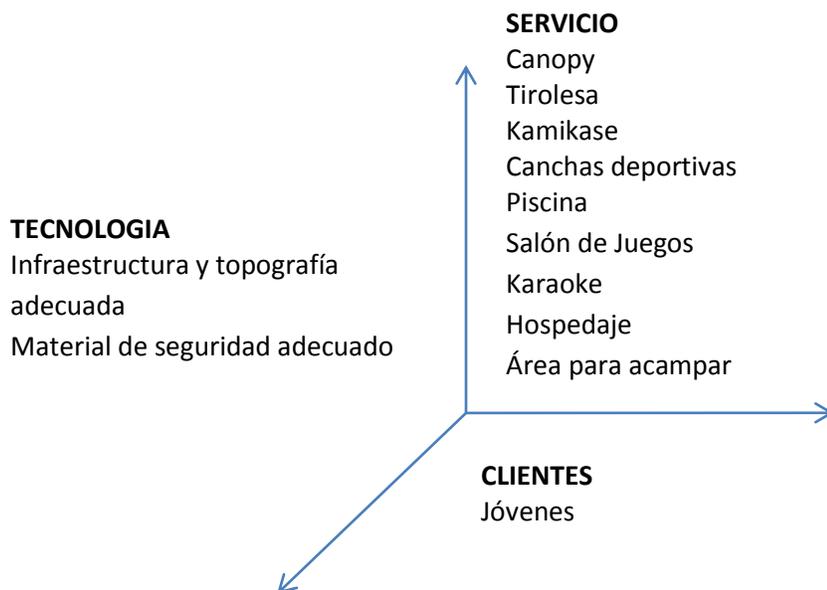
- **Misión:** *Somos una empresa dedicada a generar una propuesta variada de servicios que permita a los jóvenes vivir una experiencia llena de adrenalina pero con un alto nivel de seguridad.*
- **Visión:** *Ser una de las principales empresas consolidadas en deportes extremos y turismo de aventura, reconocidas por la variedad y calidad de sus servicios a nivel regional, nacional e internacional.*
- **Objetivos:**
 - Posicionar a Tarija Country Club en el mercado local, en un plazo de 2 años.
 - Establecer alianzas estratégicas con otras empresas enfocadas al turismo aventura para mejorar e incrementar la oferta de deportes extremos en la región.
 - Fidelizar el uso del establecimiento y sobre todo los deportes extremos, por medio de una constante mejora de los servicios ofertados, de un seguimiento antes, durante y después de la prestación de los mismos.

- Incrementar la visita de clientes 40 % con esfuerzos de marketing enfocados a incentivar la práctica de deportes extremos.

1. Segmentación

Se considera que Tarija Country Club debe considerar explotar el ámbito de los deportes extremos y tomar a este como una forma para estabilizar su demanda, dirigirse a los jóvenes y ofrecerles otro tipo de actividades y deportes, además de una forma sana de divertirse. Se llega a esta conclusión gracias a los resultados de la investigación realizada a los jóvenes, que prefieren los deportes para divertirse los fines de semana. De este modo, ofrecerles un poco de adrenalina y la oportunidad de divertirse de una forma diferente y que tengan la posibilidad de elegir entre una variedad de actividades resulta muy atractivo ya que según la investigación se tiene gran interés hacia un centro que tenga las características de Tarija Country Club. Igualmente se hace necesario destacar que los deportes extremos satisfacen la necesidad de aventura, y permiten llegar al límite de las capacidades físicas, factor que puede atraer la atención de los jóvenes. Se considera que es en este último aspecto en el cual la empresa debe enfocarse y donde obtendrá una ventaja.

Para definir el mercado de referencia también se deben determinar las necesidades o funciones a satisfacer, los grupos de compradores y la tecnología aplicada.



Se propone aplicar una segmentación por comportamiento, en base a los resultados de la investigación de mercados donde se analizaron las actividades que prefieren realizar los jóvenes los fines de semana, de la cual se destacan los deportes.

Igualmente, se tomó en cuenta el beneficio buscado, en el caso de los jóvenes satisfacer la necesidad de tener un espacio de descanso y también de diversión con opciones diferentes en este caso deportes extremos y una variedad de actividades más de diversión.

Principalmente la población entre 18 y 40 años, que prefieren actividades en la naturaleza y deportes de alto riesgo, que salen desde uno o más días en busca de descanso y altos índices de incremento de adrenalina. El consumidor se caracteriza por practicar deportes que incurren en altos costos y actualmente la demanda se encuentra en ascenso.

En la presente propuesta solo se tomó en cuenta la juventud tarijeña, ya que se tiene como objetivo primeramente hacerse conocer en la región y también incentivar la práctica de actividades extremas.

2. Posicionamiento.

Posicionarse en la mente de los jóvenes con el servicio de los deportes extremos, que es la principal ventaja competitiva que diferencia a la empresa de la competencia y es el área a donde planea orientarse. Se elige esta idea porque a comparación de la competencia la empresa tiene una mayor cantidad de actividades extremas que ofrecer y tiene la infraestructura y topografía adecuada para seguir implementando actividades de este ámbito. Se identificó que es el área donde las empresas de la competencia tienen debilidad ya que solo ofrecen un servicio y no están posibilidades de implementar más de estas actividades extremas por lo menos en un buen tiempo. Igualmente tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada, se observa el interés de los jóvenes hacia este tipo de actividades ya que no se identifica una empresa posicionada en el área de deportes extremos. Para lograr un posicionamiento se sugiere el siguiente slogan: *“Vive la aventura”*

3. Competitividad

Primeramente se consideró competitividad del sector, aspecto que fue analizado en el diagnóstico, con el cual se concluye que no existe una competencia agresiva en el mercado. Posteriormente en las encuestas realizadas, se identificó que los principales competidores de la empresa, en cuanto se trata a deportes extremos son La Pasarela y Sur Bike.

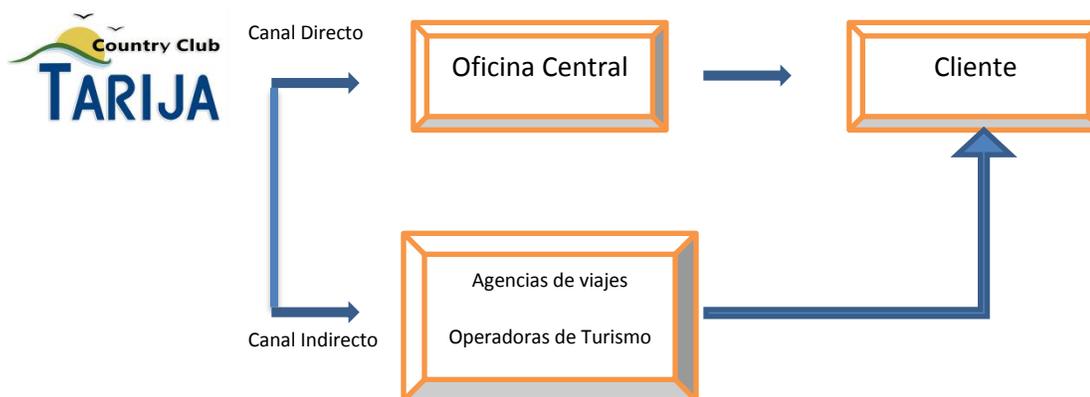
Analizando la ventaja competitiva de la empresa se llegó a concluir que posee una ventaja competitiva externa, apoyada en las cualidades distintivas del servicio ya que el beneficio que ofrece a los clientes se basa en una experiencia diferente. Este valor debe reflejarse fuertemente en el posicionamiento de la empresa, para así poder destacar sus aspecto distintivo de la competencia y llegar a posicionarse más rápido en el mercado.

4. Estrategia de Crecimiento Intensivo

Se propone una estrategia de crecimiento intensivo ya que se considera que la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los servicios que dispone en el mercado tarijeño, además que esta estrategia permitirá hacer conocer sus servicios y fortalecer el posicionamiento planteado en la presente propuesta. Se sugiere adoptar una estrategia de penetración de mercado, con el objetivo de aumentar la venta de sus servicios en el segmento elegido. Todo esto a través del desarrollo de la demanda primaria , con el fin de aumentar el tamaño del mercado incentivando a los clientes a recurrir regularmente al Country para practicar los deportes extremos, y también orientado a hallar nuevas oportunidades de utilización, como la consolidación de la práctica de deportes todo el año como un deporte establecido en el departamento. Todo esto a través del siguiente planteamiento de estrategias tácticas.

5. Determinación del Marketing Mix

- **Distribución.-** Con el objetivo de aumentar la demanda total como se mostró en el subtítulo anterior y debido a la necesidad de demandas crecientes además de la necesidad de facilitar la compra de los servicios los posibles compradores, como también brindarles más información e incentivos de compra, es que se propone crear un canal directo a los clientes, es decir, un oficina en el centro de la ciudad, esto con el propósito de estar más cerca de su público consumidor. Igualmente es necesario utilizar a operadoras de turismo y agencias de viaje como canales de distribución para llegar a todos los turistas, ya que son los principales puntos a los cuales se dirigen los turistas cuando llegan a cualquier lugar, sobre todo para poder llegar a los jóvenes del país y extranjeros. Para esto es necesario repartir la información y material necesario a todas las operadoras. En el Anexo 10 se adjunta una lista de agencias y operadoras de Turismo.



Igualmente un medio para ampliar la distribución de los servicios en el mercado interno, un canal de distribución indirecto constituyen las escuelas de Deportes y clubes de la ciudad, ya que servirá para estimular la práctica de los deportes extremos en los jóvenes de la ciudad. Otra forma de ampliar la distribución también es la conexión con proyectos y unidades de apoyo a la juventud, como la Unidad de Juventudes de la Gobernación, que también colabora a estimular el uso y práctica de actividades diferentes que desarrollen el buen vivir de la juventud.

- **Promoción.-** Puesto que el producto se encuentra en la etapa de introducción al mercado, se propone realizar una campaña de promoción agresiva para así poder posicionar el producto en la mente de los consumidores y también conseguir estar en el top of mind de éstos al momento de escoger un sitio para experimentar la aventura. Esto apoyará a que el Country comience a ser conocido y recordado por los clientes, con lo que se logrará obtener una imagen corporativa, creando de este modo una fuente de ventaja competitiva a través del posicionamiento.

En un comienzo los objetivos comunicacionales serán:

- Crear en la juventud una imagen de Tarija Country Club como un lugar donde divertirse de forma segura y accesible, con una dosis de adrenalina.
- Lograr persuadir al público objetivo, para que de esta manera despierte en ellos el deseo de conocer y probar la experiencia para luego lograr la fidelidad del cliente.

A fin de posicionar competitivamente la oferta de servicios de Tarija Country Club, y basándose en el segmento y posicionamiento elegidos, se sugieren los siguientes lineamientos para la elaboración de una estrategia promocional:

- **Elementos de la Mezcla Promocional**

Publicidad.-En relación con la publicidad es necesario destacar que el éxito del crecimiento de la demanda de servicios de la empresa no depende solamente de los méritos reales de los servicios ofrecidos y de la eficacia de los esfuerzos de mercadeo y de publicidad, es muy necesario además trabajar con los factores emocionales de la compra. Es decir, la publicidad debe ser construida incluyendo la identificación del comportamiento de los individuos y los motivos que lo llevan a comprar el servicio que ofrece la empresa. Por lo tanto se concluye mediante este trabajo que la eficacia dependerá si se aplica adecuadamente una estrategia de posicionamiento de servicio. El

posicionamiento del servicio es una estrategia que pretende crear una buena recepción para el mismo en la mente de los consumidores con relación a los servicios competidores. En este caso en la publicidad se destacaran los deportes extremos orientados más que todo al público joven, que fue el segmento identificado. Los medios que se recomiendan utilizar son los siguientes:

Televisión.- Se deberá elaborar un breve anuncio informativo que de manera clara, concisa y estimulante muestre las características y la diversión que aportan los deportes extremos, a fin de crear interés y deseo de visita en el espectador. Es importante que en el anuncio se destaque lo más innovador como el Kamikase y el Canopy ya que son actividades únicas en el departamento y el país. De acuerdo a la investigación este sería el medio más atractivo, y según un sondeo el canal más visto por la Juventud Tarijeña es Plus TV, y su programa Tops en la Mira.

Ferias de Turismo.- Participar continuamente de las ferias que realizan las operadoras de turismo de Tarija como la OGD, y otras organismos públicos como la Gobernación, La Alcaldía y Sub alcaldía del departamento, organismos encargados de promocionar el Destino Tarija. Es importante que al participar de estas ferias se destaquen las actividades extremas que se pueden realizar en el Country, sin dejar atrás los demás servicios que ofrece la empresa para también poder hospedar más turistas y que aprovechen de la variedad de actividades que se ofrecen aparte de los deportes extremos.

Internet.- Al ser un medio cada vez más utilizado, se deberá actualizar su página web brindando más opciones y facilidades para los posibles clientes, como por ejemplo mostrar la variedad de actividades que se pueden ofrecer, los precios y también la posibilidad de hacer reservas y pagos en línea. Esto permitirá en un futuro poder acceder a más turistas. Igualmente crear conexiones con páginas web relacionadas al turismo y empresas que centralicen información, como guías y otros buscadores.

Afiches y folletos.- Se propone distribuirlos en agencias de viaje, en los departamentos de turismo tanto de la alcaldía y gobernación no solo del departamento sino también nivel nacional. Igualmente en terminales de buses como en el aeropuerto. Los afiches deben ser atractivos y destacar el principal servicio y el posicionamiento que se quiere comunicar al mercado. Se propone cambiar el diseño de los afiches actuales, los cuales tienen muchas fotografías, la propuesta es crear algo simple, con una sola idea y que sea atractivo a los jóvenes especialmente.

Promoción de Ventas.- La promoción de ventas es una actividad utilizada para estimular el consumo, en este caso analizando las posibilidades y disposición del propietario, se sugiere la realización de eventos promocionales para estimular el tráfico de clientes. Según el segmento y el servicio que se ofrece se sugiere darle a la promoción un toque de diversión, buscando llamar la atención a una actividad diferente. Con esta orientación se sugiere realizar torneos, retos y regalando pases libres al Country, aprovechando sobre todo programas de televisión, se sugiere Tops en la Mira, Venga la Alegría, Explora Tarija. Esta actividad puede resultar sin costo para la empresa ya que puede ir como un elemento de nota para darle contenido al programa de televisión y ser una base para sacar una publicidad en el programa o hacer intercambios de servicios. Estos contactos pueden traer grandes beneficios a la empresa y representar un gran ahorro de dinero.

Marketing Directo.- El objetivo del marketing directo es ofrecer de forma personalizada los servicios que ofrece Tarija Country Club, igualmente esto permitirá estar en mayor contacto con el mercado y también poder ofrecer promociones de acuerdo a las necesidades que se perciban. Se sugiere aplicar esta estrategia asistiendo a los principales centros universitarios, institutos, colegios y escuelas de deporte de la ciudad para ofrecer paquetes atractivos para grupos de personas que visiten el Country.

Este tipo de promoción se puede hacer tres veces al año con el objetivo de mantener informada al público objetivo y también para cada tres meses poder actualizar las promociones.

Se necesitara de personas jóvenes preferentemente que tenga formación en atención al cliente y que tengan la capacidad de persuadir al cliente.

- **Servicio.-** Tarija Country Club además de brindar una variedad de actividades extremas a los clientes también brinda una variedad de actividades para entretener a los clientes como sala de juegos, cine, Karaoke, piscina, Canchas para todos los deportes, área de camping y el servicio de hospedaje con habitaciones y cabañas.
- **Precio.-** Ya que el objetivo del presente plan es hacer conocer la empresa y sus servicios en el mercado, se propone que se implementen precios especiales para grupos de más de 20 personas. Estos precios solo se implementaría para el servicio día de campo, esto con el objeto de que los jóvenes puedan conocer los deportes extremos del Country. Se recomienda un precio de 20 Bs. por persona. Y que los mismos se mantengan en su época baja. El comprador es sensible ante el precio, ya que existen diversas opciones en el mercado para divertirse. Sin embargo, el comprador mira el precio de acuerdo a los servicios prestados, la calidad, tipos de actividades y deportes extremos que se pueden realizar. Con relación a los demás precios, para acampar, es decir, pasar dos días y una noche en el country, igualmente con todas las actividades se cobra un precio de Bs. 40, un precio accesible sobre todo para jóvenes. Las habitaciones Bs. 80 por persona, igualmente con acceso a todos los servicios. Las cabañas que tienen una capacidad para 8, 10 y 12 personas cuentan con su cocina con todos los utensilios los precios van desde Bs. 650, 750 y 850 respectivamente. Comprobando con el resultado de las encuestas, resulta un precio accesible para los jóvenes además que la variedad de actividades que pueden realizar y los deportes extremos son un gran incentivo.

- **Personal.-** El personal en la empresa y principalmente los que dirigen los deportes extremos deben capacitarse en el área de deportes y actividades de alto riesgo, sobre todo tomando en cuenta los objetivos que tiene planteados el propietario, como extenderse hacia el área de deportes extremos, capacitándose en primeros auxilios primeramente y también adquiriendo capacitación profesional en lo que es Canoping y los próximos deportes que se quieren establecer en el Country como Escalada y Rappel.
- **Presencia Física.-** Relacionada con la infraestructura del lugar, el cual tiene las características necesarias y apropiadas para desarrollar deportes extremos, sin embargo hace falta señalética externa e interna para identificar los juegos, mostrar donde están ubicados y las instrucciones de seguridad en cada juego.

Igualmente se deben hacer mejoras en otras áreas del country que no están relacionadas a los deportes extremos pero forman parte del paquete complementario de servicios brindados, como ampliación de salón de eventos, cine, sala de juegos, piscina y cocina, ya que uno de los objetivos es que las ventas se incrementen un 40% con todo el esfuerzo de marketing propuesto, por lo que se debe ampliar la capacidad de dichos ambientes.

6. El control del plan de marketing

Para efectuar el control en Tarija Country Club, se propone el siguiente mecanismo:

- **Análisis de la información.-** actualmente la información en la empresa es tratada de forma manual y la mayoría de las veces no existen registros de las operaciones realizadas. Se propone automatizar el tratamiento de información, para que se pueda brindar un mejor servicio y al mismo tiempo que sirva como herramienta de control. Este control lo realizara el gerente con el objeto de examinar si los resultados previstos se han alcanzado, sobre todo el incremento de las ventas gracias al esfuerzo de marketing planteado.

- Ya que el principal objetivo de este plan es que se incrementen las ventas, para control de este plan de marketing se recomienda un registro mensual de ventas, que permitirá tener un control del crecimiento más objetivo.
- Igualmente para poder identificar si la empresa llego a posicionarse en el mercado con la presente propuesta, se recomienda hacer una investigación de mercado a finales de la próxima gestión. Con el objetivo de identificar si la misma ha llegado a posicionarse con las estrategias planteadas o si se necesita reforzar o actualizar su posicionamiento y segmentación.

RECOMENDACIONES

En base a la investigación realizada y la propuesta planteada en el presente trabajo se recomienda:

- La aplicación del presente plan de marketing y un constante estudio de los posibles cambios que se den en el Mercado consumidor, para el replanteamiento o adopción de nuevas estrategias.
- Basar su accionar en los elementos decisionales estratégicos planteados en el presente trabajo.
- Realizar un estudio a profundidad considerando los otros elementos del marketing estratégico que en el presente trabajo fueron analizados de manera superficial.
- Actualizar continuamente la información sobre su mercado, para que en base a los mismos en un futuro se puedan descubrir nuevos segmentos y también actualizar su posicionamiento.
- Realizar un control continuo del plan, a través investigaciones de mercado anuales que permitan una retroalimentación del mercado.
- Se recomienda la inversión en programas de capacitación y especialización del personal en deportes extremos.



“PLAN DE MARKETING PARA TARIJA COUNTRY CLUB”

PERFIL DEL TRABAJO

1. ANTECEDENTES

El sector turístico en nuestro país está creciendo a pasos agigantados, en los últimos años surgieron muchos proyectos en apoyo del turismo en los cuales también está integrado nuestro departamento, un ejemplo puede ser la inclusión de Tarija al Plan Nacional de Turismo, el proyecto Destino Tarija y el lanzamiento de la Campaña turística "Bolivia Te Espera". Todos estos factores están generando efectos positivos en el mismo sector.

De la misma forma el desarrollo de emprendimientos en el área turística ha crecido mucho, ya que representa un sector con mucho futuro. Actualmente Tarija cuenta con varios emprendimientos dedicados al área de hotelería, gastronomía, operadores de turismo y áreas de esparcimiento natural. Los establecimientos de turismo generaron en nuestra región un total de 14.755 empleos en años pasados, de los cuales el 20% fueron empleos directos y 80% empleos indirectos¹.

Es así que al observar estas mejoras y oportunidades en el sector, Tarija Country Club nace en el mercado tarijeño como un emprendimiento familiar en el año 2008, cuando el señor Fernando Cortez adquiere una propiedad de aproximadamente 3 has. ubicada en Tolomosita Oeste, con el objetivo de construir una vivienda familiar. Luego con la idea de convertir esta casa en un emprendimiento turístico y con la necesidad de cubrir los altos costos de mantenimiento del lugar, se empieza a alquilar el lugar para realizar algunos eventos. El emprendimiento comienza con el nombre de Complejo turístico El Pedregal.

Viendo que la capacidad de hospedaje no satisfacía la demanda, en el lugar se construyen otras cabañas, posteriormente se hacen inversiones para aprovechar la topografía del lugar y generar numerosas actividades recreativas. Estas inversiones se

¹ CIEPLANE; CENSO 2008 DE LA PLANTA TURISTICA DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA.



inician en el segundo semestre del 2011 y en noviembre del mismo año el emprendimiento abre sus puertas con el nombre de Tarija Country Club.

Actualmente, además de tener el servicio de hospedaje en cabañas, se ofrecen una variedad de actividades recreativas: un área verde donde se puede jugar fútbol 8, volleyball o bádminton, piscina pequeña, parque infantil, acceso a pozas en el río, tirolesa, alquiler de parrilleros y algo que es único en Tarija el Canoping y el Kamikaze.

También cuenta con una sala de cine que en ocasiones se habilita para conferencias, reuniones y capacitaciones. Sin embargo, el ambiente resulta muy pequeño por lo que se decide ampliar el área de comedor para habilitarlo como un ambiente para conferencias. Este servicio surge como una oportunidad para nivelar los ingresos del emprendimiento en época baja.

Es así como Tarija Country Club se constituye como un lugar turístico donde además de disfrutar del sosiego de la campiña tarijeña y el contacto con la naturaleza se puede realizar diversas actividades recreativas e institucionales, por lo cual se quiere complementar con un enfoque empresarial orientado al marketing de servicios del nuevo milenio.

Datos generales de la Empresa

Nombre de la Empresa:	Tarija Country Club
Propietario:	Fernando Cortez
Dirección de la Empresa:	Tolomosita Oeste
Teléfono:	6645926
Teléfono Celular :	72966317
E- mail:	tarijacountryclub@gmail.com
Página Web:	www.tarijacountryclub.com



2. JUSTIFICACIÓN

Tarija Country Club es una empresa que comienza a brindar sus servicios de turismo en noviembre del 2011 y empieza con éxito a expandirse en distintas áreas como deportes extremos y atención para convenciones, reuniones de negocios, capacitaciones. Debido a que Tarija Country Club es nueva en el mercado, se ve en la necesidad de formalizar sus planes para guiar la toma de decisiones en la empresa, puesto que está siendo dirigida de manera empírica, desconociendo la importancia del manejo de los elementos decisionales estratégicos. Es por ese motivo, que se hace necesaria la elaboración de un plan de marketing con el fin de identificar una mezcla de marketing que satisfaga las exigencias del mercado.

La razón por la que en este trabajo de grado se plantea hacer un plan de marketing para la empresa Tarija Country Club, es porque se considera que la misma se encuentra en un sector que se puede explotar y que está en constante crecimiento, además que colaborará al desempeño de la empresa para posicionarse en el mercado, dirigirse a un segmento específico, para así desarrollar las características necesarias para marcar una diferenciación y satisfacer las necesidades de sus clientes. Paralelamente con este plan, se espera que se comience con una formalización de la empresa para así prepararla para aplicar protocolos de gestión de calidad en la prestación de todos sus servicios y en un futuro pueda acceder al Sistema de Certificación de Calidad de la Ruta del Vino y Singani de Altura que es un proyecto de la Fundación FAUTAPO que tiene el objetivo de fortalecer el turismo en nuestra región.

Igualmente este plan de marketing le servirá a la empresa como herramienta de gestión empresarial para mejorar su servicio e incrementar su participación en el mercado, por lo tanto, un documento escrito, flexible, sistemático y estructurado, con los correspondientes análisis y estudios, permitirá a Tarija Country Club definir los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, manejar adecuadamente las variables del marketing operativo, así como también detallar los



programas y medios de acción precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Al implementar un plan de marketing con una mezcla de variables controlables adecuada, le permitirá a la empresa mejorar la coordinación en las diferentes actividades que implica el brindar un servicio de calidad, y permitirá ajustar los recursos a las oportunidades de mercado que se puedan presentar.

Es importante destacar que un plan de marketing debe apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y su evolución, en un análisis del atractivo del producto y la competitividad de la empresa. Asimismo, debe realizarse un previo análisis del entorno, el cual permitirá conocer las oportunidades y amenazas, para posteriormente mediante un análisis interno identificar fortalezas y debilidades. En base a este análisis, además de un estudio del mercado, se podrá conceder prioridad a los hechos objetivos observados, identificar los cambios y desarrollos que se puedan esperar y conjuntamente permitir una mejor coordinación de actividades. En conclusión, el plan de marketing ayudará a la empresa a mejorar, ser eficaz, competitiva y en especial, tener mejor definido su futuro.

Actualmente en Tarija, el 80% de los hospedajes y complejos turístico ubicados en los alrededores no ofrecen la variedad de actividades extremas y juegos que brinda Tarja Country Club y sólo un 10% cuenta con la infraestructura adecuada para realizar convenciones (Ver ANEXO 1). Por lo que se ve que un plan de marketing con una combinación adecuada de los elementos del marketing-mix permitirá a la empresa identificar diferentes segmentos y estrategias operativas para satisfacer las necesidades de segmentos que no está siendo atendido por la competencia.

De la misma forma, para apoyar el crecimiento de estos emprendimientos ubicados en el área rural, como es en este caso Tolomosita, es importante también analizar las oportunidades a través del marketing social como un aporte al desarrollo de la misma zona y a las familias que están ubicadas en el lugar. Se contribuirá al desarrollo del turismo ecológico en la región, el cual tiene un enfoque que privilegia la



sustentabilidad, la preservación, la apreciación del medio ambiente y la mejora del bienestar de la población local. También es importante mencionar que el crecimiento del turismo provoca efectos positivos en el área económica incrementando la creación de empleos, entrada de divisas al país y atracción de inversiones; y en el área sociocultural permite el intercambio cultural, además de la modernización social.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente Tarija Country Club presenta dificultades en la prestación de sus diversos servicios, por el hecho de que es el propietario quien se encarga de la dirección y ejecución del 80% de los servicios que se brindan en Tarija Country club, ocasionando falencias en la prestación de los mismos.

La empresa sólo cuenta con tres personas que se dedican a la limpieza, al cuidado y mantenimiento de los jardines, y a la atención de los juegos respectivamente. No obstante, carece de personal capacitado para administración, atención a los clientes y seguridad. Es necesario también mencionar, que en el lugar no se brinda la atención de alimentación y bebidas por lo que en cada ocasión que se reciben visitantes, se tiene que recurrir a los servicios de una cocinera. Es por este motivo que la falta de personal permanente se hace evidente cuando la demanda es alta, lo que lleva a contratar personal temporalmente o a recurrir a la ayuda de su familia, no permitiendo así garantizar la calidad en la prestación de sus servicios

Los precios que ofrece Tarija Country Club para sus diferentes servicios son competitivos, sin embargo fueron asignados de manera empírica sólo tomando en cuenta la competencia, por lo que no se tiene analizado si estos precios permitirán a largo plazo recuperar la inversión realizada. Otro factor importante es la estacionalidad de la demanda que ocasiona descompensaciones en los ingresos de la empresa en época baja por lo que hace falta una estrategia dirigida a nivelar sus ingresos en esta época.



En cuanto a los servicios que brinda Tarija Country Club no existe una oferta clara y escrita de los mismos con horarios y precios. Igualmente, la orientación que tiene el propietario solo a los productos que ofrece y no al mercado, provoca que se desconozcan los requerimientos y exigencias de los clientes y que el mercado en general también desconozca los servicios que oferta la empresa.

De igual forma, no se tiene un enfoque gerencial por lo que no se tiene definida la misión y visión de la empresa, tampoco se ha identificado uno o más segmentos a los cuales dirigir sus servicios, por lo tanto carece de estrategias y herramientas operativas que respondan a un segmento del mercado específico.

Tampoco se ha realizado una evaluación de la competencia, ni se han identificado ventajas competitivas y limitaciones. La competencia directa de Tarija Country Club, que brinda servicios de hospedaje y recreacionales, vendrían a ser los hospedajes ubicados en los alrededores de la ciudad. Sin embargo, estos aplican una serie de estrategias promocionales y otras herramientas del marketing que han permitido que el mercado conozca sus servicios y los mismos tengan posicionamiento en el mercado, lo cual representa una desventaja y un problema para Tarija Country Club.

Tarija Country Club se maneja de manera empírica desconociendo la importancia de la aplicación de las herramientas administrativas en la gestión de los diversos recursos de la empresa. Por ejemplo no se llevan registros contables, no existen registros de ventas, no se hace planificación, no hay definición en el manejo de costos, tampoco se ha hecho ningún esfuerzo importante en promocionar el emprendimiento y carece de una estrategia comercial claramente definida.

En cuanto a promoción Tarija Country Club no tiene formulado un plan de promoción y marketing específico para sus servicios, sólo cuenta con material gráfico de promoción (Tarjetas, banners y otros) y una página web, pero, no se están usando en función a una estrategia. Es por eso que pocas personas en la ciudad conocen sobre los servicios que ofrece la empresa. Hasta ahora solo se ha beneficiado de la referencia que hicieron a otras personas, los clientes e instituciones que ya



visitaron el lugar. Por la tanto, la necesidad de una estrategia comercial se hace notoria. Tampoco se han desarrollado promociones con descuentos para poder así captar mayor público en época baja, y en relaciones públicas tampoco se ha avanzado ya que no tiene vinculación con operadores de turismo, medios de comunicación ni instituciones públicas por lo que se observa una debilidad en el fortalecimiento de su imagen. Hasta el momento la empresa solo se ha orientado a sus servicios y ha descuidado la promoción los mismos.

3.1. Definición del problema

Analizando todos los factores podemos concluir que el desconocimiento del consumidor sobre los servicios que ofrece Tarija Country Club está relacionado con una limitación en las decisiones estratégicas que no permiten la aplicación de una mezcla de marketing que satisfaga las necesidades y exigencias del mercado

3.2. Formulación del Problema

Analizando lo anterior se llega a plantear la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos de las decisiones estratégicas de marketing que provocan que el mercado no conozca los servicios que oferta Tarija Country Club y limitan a que las estrategias operativas no satisfagan las necesidades del mercado?

4. HIPÓTESIS

La ausencia de estrategias de segmentación y posicionamiento son los elementos decisionales estratégicos que ocasionan que el mercado desconozca la oferta de servicios de Tarija Country Club e impiden que se implementen estrategias operativas que permitan satisfacer las necesidades del mercado objetivo.



4.1. Operacionalización de variables

X: x_1 Segmentación y Posicionamiento: Análisis de la Macro y
Microsegmentación

Estrategias de Segmentación

x_2 Posicionamiento:

Estrategias de Posicionamiento

Diferenciación, Promoción

Y: Marketing Mix

Cuatro Ps: Producto, Precio, Plaza, Promoción

tres Ps adicionales de los servicios

Unidad de observación:

Tarija Country Club



5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Determinar que las estrategias operativas actuales están limitadas por la ausencia de las estrategias de segmentación y posicionamiento que impiden el conocimiento de los servicios que oferta Tarija Country Club, provocando la insatisfacción de las necesidades y expectativas del mercado.

5.2. Objetivo Solución

Diseñar un plan de marketing en función a las estrategias competitivas que permita difundir la oferta de servicios de Tarija Country Club y satisfaga las necesidades y exigencias del mercado objetivo.

5.2. Objetivos específicos

Son los siguientes:

- Determinar las características y necesidades del mercado objetivo.
- Determinar el segmento de mercado objetivo al que orientará sus servicios Tarija Country Club.
- Identificar las ventajas competitivas que determinarán el posicionamiento de la empresa en el segmento seleccionado.
- Diseñar una mezcla de variables del marketing que permitan a la empresa satisfacer las necesidades del mercado objetivo.
- Definir las acciones que ayuden a concretar las estrategias de marketing planteadas.



6. METODOLOGÍA

Para elaborar el perfil del presente trabajo se realizó un pre diagnóstico donde se aplicó la investigación exploratoria, utilizando fundamentalmente el método de la entrevista al propietario de Tarija Country Club con el propósito de recopilar información e identificar síntomas del problema. También se recurrió a la revisión bibliográfica y documentos para complementar la elaboración del perfil.

Para la elaboración del marco teórico se hará uso de tres métodos:

- El método analítico para distinguir y analizar las partes de un todo para luego proceder a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado.
- El método hermenéutico para identificar la esencia y orientación de varios autores expertos en el tema del marketing.
- El método deductivo para hacer razonamientos de los conceptos partiendo de lo general para llegar a lo particular, realizando la comparación de diferentes eruditos en la materia, para luego establecer conclusiones válidas.

Para el análisis del entorno de la empresa y el análisis interno de la misma, se recurrirá a fuentes de información primaria y secundaria. Se aplicará el método de observación directa y la técnica de la entrevista en procuración de obtener datos confiables y precisos. También se emplearán fuentes secundarias como datos obtenidos de internet, del departamento de turismo de la alcaldía y la gobernación, la OGD, INE, y bibliografía, recaudando información que se considere válida para ser incluida en el trabajo de investigación.

Se utilizará una investigación concluyente de tipo descriptiva en la cual se aplicarán técnicas como la observación directa, observación indirecta, entrevistas y encuestas.

Para concluir el trabajo se planteará la propuesta, se empleará el método sintético y deductivo con el objetivo reunir los diversos elementos analizados anteriormente y llegar a recomendaciones viables.



7. ALCANCE

7.1. Alcance teórico

El presente proyecto de grado se enmarca en el tema de Plan de Marketing, perteneciente al área de Marketing y el campo de la administración aplicada.

7.2. Alcance temporal

La información recopilada para la elaboración del Plan de Marketing para la empresa Tarija Country Club, se basará en datos emitidos a partir del 2007 hasta el presente año.

7.3. Alcance Espacial

La unidad de observación en base a la cual se elaborará el plan de marketing será la empresa Tarija Country Club ubicada en Tolomosita Oeste, perteneciente a la provincia Cercado del departamento de Tarija.



CAPITULO I SEGMENTACIÓN

1. SEGMENTACIÓN

Actualmente las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos que no pueden atraerlos a todos de la misma manera. Los compradores son demasiado numerosos, demasiado dispersos y demasiado variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además, las empresas mismas difieren ampliamente en su capacidad para servir a los diferentes segmentos del mercado. En lugar de tratar de competir en un mercado completo, a veces contra competidores superiores, cada compañía debe identificar las partes del mercado a las que puede servir mejor y con mayor provecho

Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto, en un cierto número de subconjuntos homogéneos referentes a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos. La finalidad de identificar estos segmentos, es permitir a las empresas adaptar mejor sus políticas de marketing a todos o algunos de estos subconjuntos.

Segmentar es en el fondo, una estrategia de marketing que pretende dirigirse en vez de al público total, a diferentes grupos de forma más especializada.

1.1. Concepto

El Diccionario de Términos de Mercadotecnia de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como:

"El proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada



subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización".¹

Por su parte, Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como:

"La manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".²

Para Patricio Bonta y Mario Farber, la segmentación del mercado se define como:

"El proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento".³

En síntesis, la segmentación del mercado se puede definir como el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto, con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.

Según el libro "Fundamentos de Marketing" de Stanton, se define la segmentación como:

"La división del mercado total de un bien o un servicio en varios grupos menores y homogéneos".⁴

¹ <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

² <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

³ Curso Práctico de Técnicas Comerciales, de Ediciones Nueva Lente, Fascículo Nro. 27, Pág. 525.

⁴ Stanton, William J.; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 13ª Edición Mc Graw Hill, México, 2004, Pag. 167



La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por tanto, es congruente con el concepto de marketing.

Según Stanton, una compañía puede segmentar su mercado de muchas maneras y las bases de la segmentación varían de un mercado a otro. Menciona que el primer paso es dividir un mercado potencial en dos categorías amplias: consumidores finales y usuarios empresariales. El único criterio para esta primera división al segmentar un mercado, es la razón de compra de los clientes, los consumidores finales compran bienes o servicios para su uso personal o doméstico y satisfacen deseos estrictamente no empresariales; los consumidores comerciales son organizaciones comerciales, industriales o institucionales que compran bienes o servicios para su uso de organización, para revender o para hacer otros productos.

Segmentar un mercado en estos dos grupos es importante desde el punto de vista del marketing porque los dos segmentos compran de manera distinta. En consecuencia, la composición de la mezcla de marketing de un vendedor dependerá de que se dirija al mercado de consumidores o al de negocios.

1.2. Beneficios de la segmentación

Según Idalberto Grande, en su obra Marketing de los Servicios, los beneficios que representan una segmentación acertada son los siguientes⁵:

- Las empresas pueden diseñar los productos a medida de las necesidades de los consumidores.
- Ayuda a establecer prioridades, el análisis del mercado puede poner de manifiesto segmentos sin atender a los cuales la empresa puede dirigirse según diversos criterios.
- Permite identificar quienes son los competidores más directos, que son los que a tienden a los mismos segmentos, este conocimiento ayuda a establecer las estrategias defensivas o agresivas más convenientes.

⁵ Grande E., Idelfonso; MARKETING DE LOS SERVICIOS, 2da Edición Esic, Madrid, 1999, Pág. 114



- Permite conocer los deseos y gustos de los consumidores con la posibilidad de satisfacer necesidades, y en consecuencia enfocar la producción de acuerdo con la orientación de la empresa hacia el consumidor.

En consecuencia de todos estos beneficios la segmentación ayuda a conseguir consumidores fieles ya que la empresa siempre está buscando adaptarse a sus necesidades y facilita el desarrollo de otras actividades de marketing.

1.3. Proceso de segmentación

Idelfonso Grande resume el proceso de segmentación en los siguientes pasos⁶:

- **Identificación del mercado relevante.-** Equivale a delimitar el mercado al cual se dirigirán las empresas, que va depender del atractivo que la empresa encuentre en él, condicionado por una serie de factores como la intensidad de la competencia, la aparición de sustitutos y el poder de los proveedores y distribuidores
- **Selección de criterios de segmentación.-** Es decir, los soportes que sirvan para dividirlo. Pueden basarse en características de los consumidores o en su comportamiento. Algunos criterios adecuados para segmentar el mercado de los servicios son objetivos e indiscutibles como el lugar donde viven los consumidores, su edad, sexo, situación familiar y estatus socioeconómico, igualmente se encuentran los criterios basados en características sociodemográficas y los criterios Psicográficos. También puede segmentarse por los beneficios que se buscan con el servicio, por el uso que se hace de él y por las respuestas de los consumidores a las actividades de marketing.
- **Valoración de los segmentos.-** Deben ser evaluados cuantitativamente y tienen que tener una dimensión suficiente que garantice una rentabilidad que justifique actividades de marketing especiales para cada segmento, igualmente debe valorarse su accesibilidad y estabilidad.

⁶ IDEM, Pág. 116



- **Selección de estrategias.-** Las empresas pueden adoptar tres tipos de estrategias ante los segmentos detectados: marketing indiferenciado, diferenciado y concentrado. La primera consiste en que las empresas actúan ignorando la posible existencia de segmentos, atienden al mercado considerándolo como un único grupo; en la segunda, las organizaciones reconocen segmentos y adaptan sus programas de marketing para ellos; la tercera supone que las empresas también reconocen la existencia de segmentos, pero se centran en alguno de ellos e ignoran el resto.

Por otro lado, Lambin señala que en ocasiones, los mercados se segmentan intuitivamente; es decir, un vendedor se basa en su experiencia y juicio para decidir sobre los segmentos que haya en un mercado y sobre el potencial que ofrezca cada uno.

Los pasos para segmentar un mercado de manera organizada se resumen en tres pasos según su libro “Marketing Estratégico” y son los siguientes⁷:

- **Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.** El vendedor examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y otras necesidades que todavía no se reconocen. Este paso también comprende la entrevista o la observación de consumidores o empresas para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones.
- **Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.** En este paso el enfoque es sobre qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distinguen de otros segmentos del mercado con deseos distintos.

⁷ Stanton, William J.; Ob. Cit ,Pag. 169



- **Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en que se les está satisfaciendo.** El último paso consiste en calcular cuanta demanda representa cada segmento y la fuerza de competencia. Estos pronósticos determinarán que segmentos vale la pena explotar.

2. MACROSEGMENTACIÓN

La macrosegmentación es la primera parte de la definición de la segmentación y se encarga de identificar los grandes conjuntos de productos/mercados.⁸

Dicho concepto se basa en los siguientes aspectos:

- Todo producto o servicio se corresponde con una necesidad del consumidor.
- Los ofertantes pueden satisfacer estas necesidades de diferentes formas. Estas distintas posibilidades de satisfacer las necesidades permiten la existencia de productos y servicios con atributos diferenciados.
- Existen grupos de clientes o segmentos con necesidades similares y que, por tanto, precisan de productos o servicios similares para satisfacerlas.

Según Lambin, este procedimiento de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en estos mercados objetivo.

2.1. Definir el mercado de referencia en términos de solución

Lambin destaca que la puesta en marcha de una estrategia de segmentación supone desde el principio la definición de la misión de la empresa que describe su papel y su función en una orientación mercado. El ámbito de actividad debe ser definido en relación a una necesidad genérica, es decir, en términos de solución aportada al comprador y no en términos técnicos para evitar el riesgo de miopía.

⁸ <http://www.master-marketing.info/2012/06/macrosegmentacion-y-microsegmentacion.html>. Tja 10/06/12



La definición del mercado de referencia debe hacerse en términos suficientemente estrechos como para orientar la estrategia, pero igualmente en términos suficientemente amplios como para estimular la imaginación y permitir descubrir las estrategias de diversificación en los ámbitos vecinos del ámbito principal de la actividad.

2.2. Conceptualización del mercado de referencia

El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no, desde el punto de vista del productor. Para alcanzar este objetivo, intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en macrosegmentos:

- **Funciones:** Se refiere a las necesidades a las que debe responder el producto o el servicio.
- **Grupos de compradores:** Se trata de los diferentes grupos de compradores potenciales. Entre los criterios más utilizados se destacan el hogar u organización, clase socioeconómica, zona geográfica, circuito de distribución, capacidad financiera, etc.
- **Tecnologías:** Se pone en juego el saber hacer tecnológico que permite producir las funciones descritas.

2.3. Estructuras del mercado de referencia

- **Producto mercado:** Se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de un surtido de funciones basado en una tecnología concreta.
- **Mercado:** Cubre el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de compradores.
- **Industria:** Definida por una tecnología, cualesquiera que sean las funciones y los grupos de compradores afectados.



2.4. Estrategias de cobertura del mercado de referencia

La elección de una estrategia de cobertura de mercado se hará sobre la base de los análisis de la atractividad y competitividad llevadas a cabo en cada segmento. Diferentes estrategias de cobertura pueden ser consideradas por la empresa:

- **Estrategia de concentración:** La empresa define su campo de actividad de manera restrictiva en un producto-mercado, una función y un grupo de compradores.
- **Estrategia del especialista producto:** La empresa elige especializarse en una función, pero cubriendo todos los grupos de compradores afectados por esta función.
- **Estrategia del especialista cliente:** La empresa se especializa en una categoría de clientes, presentando una gama completa de productos o un sistema completo de equipamiento, ejerciendo funciones complementarias o ligadas entre ellas.
- **Estrategia de especialización selectiva:** Esta estrategia consiste en introducir varios productos en varios mercados sin vínculo entre ellos; se trata de una estrategia oportunista que responde frecuentemente a un deseo de diversificación.
- **Estrategia de cobertura completa:** Consiste en proponer un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores.



3. MICROSEGMENTACION

La etapa de microsegmentación lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos mercados seleccionados. El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos mercados identificados en la etapa de análisis de la macrosegmentación.

3.1. Las etapas del proceso de microsegmentación

El proceso de microsegmentación consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos. El proceso de microsegmentación se realiza en cuatro etapas:

- **Análisis de la segmentación:** Dividir el producto mercado en segmentos homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas y diferentes de los otros segmentos.
- **Elección de segmentos objetivos:** Seleccionar uno o varios segmentos objetivo teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y sus cualidades distintivas.
- **Elección de un posicionamiento:** En cada uno de los segmentos objetivo considerados, posicionarse sobre la base de las expectativas de los compradores, teniendo en cuenta las posiciones mantenidas por la competencia.
- **Programa de marketing objetivado:** Desarrollo de un programa de marketing adaptado a las características de los segmentos objetivo.



4. METODOS DE SEGMENTACION

4.1. Métodos de Segmentación según Lambin

En los mercados de bienes de consumo, la división de producto mercado en segmentos homogéneos puede hacerse de varias maneras, los métodos de segmentación son los siguientes:

4.1.1. La segmentación sociodemográfica o descriptiva

La segmentación sociodemográfica, denominada también segmentación descriptiva, es un método de segmentación indirecta. La hipótesis es que las diferencias en los perfiles sociodemográficos son las que están en el origen de las diferencias en las ventajas buscadas y las preferencias.

Las variables de segmentación demográfica más utilizadas son la localización, el sexo, la edad, la renta y las clases profesionales, todas ellas son fácilmente accesibles en las economías industriales. En la práctica una segmentación sociodemográfica se apoya en dos o tres variables simultáneamente.

El recurso a este método es de lejos el más corriente, en razón especialmente de la facilidad de medir las variables sociodemográficas.

La segmentación sociodemográfica es una segmentación a posteriori. El acento se pone sobre la descripción de los individuos que constituyen un segmento, que sobre el análisis de los factores que explican la formación del segmento. Esta es la razón por la cual se habla de segmentación descriptiva.

4.1.2. Segmentación por ventajas buscadas

En la segmentación por ventajas buscadas el acento se pone, no tanto en las diferencias sociodemográficas de los compradores, sino en las diferencias en los sistemas de valores. El valor o la ventaja buscada en un producto es el factor explicativo que es necesario identificar. El objetivo consiste en explicar y por tanto en prever las diferencias en las preferencias y los comportamientos.



Este tipo de segmentación implica el conocimiento del sistema de valores de los consumidores respecto al producto considerado. Cada segmento está definido por la cesta completa de atributos buscados. Esto es lo que le distingue de los otros segmentos y no simplemente la presencia y ausencia de un atributo particular, sabiendo que un mismo atributo puede ser buscado por diversos segmentos. Lo que distingue a los segmentos es la importancia relativa otorgada a los atributos cuando los compradores son inducidos a hacer elecciones, arbitrajes entre los atributos.

El análisis de segmentación por ventajas buscadas tiene implicaciones importantes para la definición de la política de producto. Es sobre la base de los resultados obtenidos en este tipo de estudio por lo que el marketing estratégico va a definir el concepto del producto, es decir, la promesa hecha por la marca a un grupo de compradores objetivo. Estos datos son útiles para descubrir posicionamientos interesantes a ocupar en el mercado y para establecer un plan de comunicación adaptado a las expectativas del público objetivo elegido. La principal dificultad de este tipo de segmentación consiste en identificar los atributos a privilegiar.

4.1.3. La segmentación comportamental

Para la segmentación comportamental diferentes criterios pueden ser utilizados:

- **El estatus del usuario.** Una distinción puede ser hecha entre los usuarios potenciales, no usuarios, primero usuarios, usuarios regulares o irregulares.
- **La tasa de uso del producto.** La empresa puede adecuar los productos en función de las necesidades de pequeños, medianos y grandes usuarios. Estos últimos o los clientes claves pueden beneficiarse de condiciones particulares.
- **El estatus de fidelidad.** Los consumidores de productos de compras reiteradas pueden agruparse en consumidores fieles incondicionales, no exclusivamente fieles y no fieles.
- **La sensibilidad a un factor de marketing.** Ciertos grupos de consumidores son particularmente sensibles a una variable del marketing tal como el precio o las ofertas especiales.



4.1.4. La segmentación socio cultural o segmentación por estilos de vida

El objetivo consiste en confeccionar un retrato más humano de los compradores que no se limite solo al perfil sociodemográfico, sino que comprenda igualmente informaciones sobre valores, actividades, intereses y opiniones. La segmentación por estilo de vida o segmentación psicográfica desea ir más allá y aborda el dominio de las motivaciones y de la personalidad en relación al consumo.

Valette – Florence define al estilo de vida como el resultado global del sistema de valores de un individuo, de sus actitudes y actividades y de su modo de consumo.⁹

4.2. Métodos de Segmentación según Stanton

Según Stanton, las bases para segmentar los mercados varían según se trate de consumidores finales o usuarios empresariales. Dividir un mercado total en consumidores finales y usuarios empresariales da por sentado segmentos que todavía son demasiado extensos y variados para la mayoría de los productos, es por esta razón que Stanton estudia cuatro bases para segmentar el mercado de consumidores, que son las siguientes:

4.2.1. La segmentación Geográfica

Se trata de dividir los mercados en segmentos por su localización. La razón es que los deseos de los consumidores y el uso de los productos suelen relacionarse con una o más de estas categorías. Las características geográficas también son mensurables y asequibles, dos condiciones para una segmentación eficaz.

⁹ Lambin, Jean-Jacques; MARKETING ESTRATEGICO, 3ra Edición Mc Graw Hill, Madrid, 1995, Pág. 205.



4.2.2. La segmentación demográfica

Los datos demográficos también proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda y se miden con relativa facilidad. Las características más populares para la segmentación demográfica son edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación.

4.2.3. La segmentación psicográfica

Muchas veces los vendedores van más allá de los atributos demográficos en el esfuerzo por entender mejor por qué los consumidores se portan como lo hacen. Por consiguiente, practican la llamada segmentación psicográfica, que consiste en examinar los atributos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. A menudo se incluyen en la segmentación psicográfica dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de los consumidores.

4.2.4. La segmentación por comportamiento

Se trata de segmentar el mercado sobre la base del comportamiento relacionado con el producto. Se consideran dos enfoques: los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor usa el producto.

- **Beneficios deseados.** Desde una perspectiva orientada al cliente, el método ideal para segmentar un mercado es sobre la base de los beneficios que desea el cliente. Esta segmentación se hace en varios pasos. El primero, hay que determinar los beneficios que buscan los clientes, empezando con la identificación de todos los posibles relacionados con un producto o comportamiento; enseguida, se ahondan las investigaciones para descartar los beneficios irreales y para ampliar y aclarar posibilidades restantes. Por último, se hacen encuestas a gran escala para determinar la importancia de los beneficios y cómo los buscan los clientes.



- **Tasa de uso.** Una clasificación común de tasa de uso es: no usuarios, usuarios esporádicos, usuarios habituales.

4.3. La puesta en práctica de una Estrategia de Segmentación

Tras haber analizado la diversidad de necesidades del mercado se dispone de una matriz de segmentación que describe cualesquiera que sean los criterios de segmentación utilizados, los distintos segmentos a los que la empresa puede dirigirse con la ayuda de un programa de marketing adaptado. La empresa debe decidir que cobertura del mercado adoptar y después de haber identificado el segmento objetivo, debe elegir un posicionamiento.

4.3.1. Las condiciones de eficacia de una segmentación

Para ser eficaz, una segmentación debe reunir tres grupos de condiciones:

- **Respuesta diferenciada.** Es la condición más importante, los segmentos identificados deben ser diferentes en términos de su sensibilidad a las acciones de marketing de la empresa. El criterio de segmentación elegido tiene que maximizar las diferencias entre segmentos y minimizar las diferencias entre compradores en el seno del mismo segmento.
- **Tamaño suficiente.** Los segmentos identificados deben ser sustentables, es decir, representar un potencial suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing específica. Esta condición pone en juego no solamente el tamaño del segmento, en número o frecuencia, sino también su duración temporal. Es importante asegurar que el nicho identificado no es efímero y tendrá una vida económica suficiente. Finalmente, la condición de sustentabilidad implica también que el valor añadido del producto debido a la especificidad sea susceptible de ser valorado financieramente por un precio remunerador aceptable por el grupo de compradores objetivo.



- **Mensurabilidad.** Para poder elegir un segmento objetivo con conocimiento de causa es necesario poder determinar su tamaño, evaluar la capacidad de compra de los compradores y sus características principales en términos de comportamiento de compra.
- **Accesibilidad.** Los segmentos definidos deben ser accesibles, y en la medida de lo posible, selectivamente accesibles, de manera que puedan concentrarse en ellos los esfuerzos de comunicación y de venta.

4.3.2. La selección de los mercados objetivo

Un análisis de segmentación desemboca en una elección de segmentos objetivo y, consecuentemente, en una política de producto. A este respecto Lambin distingue tres grandes orientaciones estratégicas:

- Una **estrategia de marketing indiferenciado** consiste en tratar el mercado como un todo y poner el acento en lo que es común a las necesidades más que en lo que es diferente.
- Una **estrategia de marketing diferenciado**, a través de la cual la empresa se acerca igualmente al conjunto del mercado, pero esta vez con productos adaptados a las necesidades específicas de cada segmento. Esta estrategia implica en general costes elevados, ya que la empresa pierde el beneficio de economías de escala.
- Una **estrategia de marketing concentrado** por la cual la empresa se especializa en un segmento y renuncia a cubrir la totalidad del mercado.

Según Stanton¹⁰, después de que una compañía segmentó un mercado, la gerencia debe elegir uno o más segmentos como sus mercados meta. La compañía puede seguir tres estrategias:

- **Estrategia de congregación.** El vendedor trata todo su mercado como un solo segmento. Los miembros de un mercado congregado se consideran semejantes

¹⁰ Stanton, William J.; Ob. Cit., Pag. 179



en lo que respecta a la demanda de un producto. La ventaja de una estrategia de congregación del mercado es que se reducen al mínimo los costos. Permite a una compañía producir, distribuir y promover sus productos al mínimo de costos. La estrategia de congregación del mercado suele estar acompañada por la estrategia de diferenciación del producto en el programa de marketing de una compañía. La diferenciación del producto ocurre cuando, a los ojos de los consumidores, una empresa distingue su producto de las marcas competidoras que se ofrecen al mismo mercado congregado. Mediante diferenciación, una empresa crea la impresión de que su producto es mejor que las marcas de la competencia.

- **Estrategia de un solo segmento.** Consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total. Se hace una mezcla de marketing para llegar a este segmento único. Esta estrategia permite al vendedor penetrar a fondo en un mercado y adquirir una reputación como especialista o experto en este mercado limitado. Las empresas que explotan segmentos únicos se denominan mercado logos de nicho y sus segmentos meta son mercados de nicho. Una compañía puede iniciar una estrategia de un solo segmento con recursos limitados. Siempre que el segmento persista como un mercado pequeño, lo más probable es que los competidores grandes lo dejen en paz.
- **Estrategia de segmentos múltiples.** Se identifican como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales. Se genera una mezcla de marketing para llegar a cada segmento. El vendedor elaborará una versión distinta del producto básico para cada segmento. Por lo regular esta estrategia da por resultado mayores volúmenes de ventas que una estrategia de un solo segmento. También es útil para la compañía que enfrenta una demanda de temporada. Sin embargo, tienen algunas desventajas respecto de los costos y la cobertura del mercado.



CAPITULO II

POSICIONAMIENTO

1. POSICIONAMIENTO

Posicionar un producto en un mercado es dotarle de unas características que lo diferencian del resto de la oferta.

1.1 Definición

En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

Philip Kotler, una de las principales autoridades mundiales en mercadotecnia, define el concepto de posicionamiento en su libro “Principios de marketing” como:

*“La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia”.*¹

Según Stanton,² una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia.

1.2 Características del posicionamiento

¹ Marron Menéndez, Anibal; REFLEXIONES SOBRE POSICIONAMIENTO, MG Business & Research Solutions, Pág. 2

² Stanton, William J.; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 13ª Edición Mc Graw Hill, Mexico, 2004, Pag. 183



El objetivo del posicionamiento es diferenciar en la mente de los consumidores los productos que ofrecen las empresas. Para conseguir esa diferencia el autor de Marketing de los Servicios menciona que es importante que la diferenciación sea³:

- **Importante.**- Debe proporcionar un beneficio valorado por los consumidores.
- **Distintiva.**- Lo que significa que la diferenciación no debe ser ofrecida por los competidores.
- **No imitable.**- Quiere decir que la competencia no puedan adoptar la estrategia de posicionamiento.
- **Comunicable y comprensible** para los consumidores.
- **Rentable** para la empresa y asequible para el mercado.

1.3 Estrategias de posicionamiento

Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

- **Elegir el concepto de posicionamiento.** Se debe empezar por determinar qué es importante para el mercado meta. Entonces, se realizan estudios de posicionamiento para saber cómo ven los miembros de un mercado meta a los productos de la competencia en las dimensiones importantes.
- **Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición.** Una posición puede comunicarse con una marca, lema, apariencia u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas.
- **Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.** Todos los elementos de la mezcla de marketing deben completar la posición pretendida.

A continuación se mencionan algunas estrategias de posicionamiento⁴:

³ Grande E., Idelfonso; OB CIT , Pág. 127



- **Basada en un atributo:** Centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
- **En base a los beneficios:** Destaca el beneficio de un producto.
- **Basada en el uso o aplicación del producto:** Destaca la finalidad de un producto.
- **Basada en el usuario:** Está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual.
- **Frente a la competencia:** Explota las ventajas competitivas y los atributos de la marca, comparándolas con las marcas competidoras.
- **En base a la calidad o al precio:** El producto puede basar su estrategia en la relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos.
- **Según estilos de vida:** Este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

En el libro “Marketing Estratégico” se considera que una vez que el segmento objetivo es elegido, la empresa debe todavía decidir el posicionamiento a adoptar en cada segmento. El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo.

⁴ <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>



Wind ⁵ha identificado seis tipos de posicionamientos posibles para una marca. Son las siguientes:

- Un posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto.
- Un posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada.
- Un posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica.
- Un posicionamiento orientado a una categoría de usuarios.
- Un posicionamiento en relación a una marca competidora.
- Un posicionamiento de ruptura en relación a la categoría del producto.

Para proceder válidamente a la selección de un posicionamiento, deben reunirse un cierto número de condiciones previas.

- Tener un buen conocimiento del posicionamiento actualmente ocupado por la marca en el espíritu de los compradores.
- Conocer el posicionamiento conseguido por las marcas competidoras.
- Escoger un posicionamiento y seleccionar el argumento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento adoptado.
- Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento seleccionado desconfiando de falsos nichos o almenas inventadas por creativos publicistas o identificados por un estudio cualitativo no validado en una gran muestra.
- Verificar si la marca detenta la personalidad requerida para conseguir mantener el posicionamiento buscado en el espíritu de los compradores.
- Medir la vulnerabilidad del posicionamiento adoptado.
- Asegurar que existe coherencia entre el posicionamiento escogido y las otras variables del marketing: precio, comunicación y distribución.

⁵ Lambin, Jean-Jacques; Ob. Cit, Pag. 219



CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente se puede decir que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio, planifiquen sus actividades.

El éxito de una empresa, su supervivencia y desarrollo dependen la capacidad que tiene la misma de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera.

La planificación, como parte de las funciones que configuran el rol directivo de una empresa, puede ser definida como una previsión de los futuros campos de acción, una preparación metódica para la acción, que incluye el desarrollo de estrategias y una apropiada asignación de los recursos disponibles. También es necesario mencionar el planteamiento de Newman que dice que “planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro”.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener de los sistemas de planificación son¹:

- Formalizar el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente con un foro en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.

Un concepto íntimamente ligado a la segmentación y a la elección de estrategias es el de posicionamiento, el cual será revisado en el contenido del presente marco teórico.

¹ Sainz de Vicuña, J. María, EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA, 5ta Edición Esic, Madrid,2000,Pág 52



2. MARKETING

2.1 Concepto Marketing

El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades²

2.2 Campos de acción del Marketing

Los campos de acción del marketing están agrupados en tres grandes ámbitos³:

- El marketing de los bienes y servicios de consumo, que se encarga de los intercambios entre una empresa y los individuos o cuidados del consumidor.
- El marketing organizativo, o marketing de negocios, en el que los colaboradores en el proceso de intercambio son las organizaciones.
- El marketing social que responde a las organizaciones sin ánimo de lucro, como museos, universidades, etc.

En cada uno de estos ámbitos, la gestión implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser el objetivo principal de toda la actividad de la organización, no por altruismo, sino por interés bien entendido, porque es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

2.3 Las dos caras del Marketing

La puesta en práctica de una filosofía de acción supone una doble gestión por parte de la empresa:

- Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una

² Lambin, Jean-Jacques; Ob. Cit, Pag. 5

³ IDEM, Pag. 4



ventaja competitiva duradera y defendible; son los objetivos asignados al marketing estratégico.

- La organización de estrategias de venta y de la comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales, las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reducen los costos de prospección de los compradores; esto es el papel del marketing operativo.

Estas dos maneras de gestión son muy complementarias y se concentran en la empresa a través de la elaboración de políticas de marcas que aparecen como el instrumento de aplicación operativo del concepto de marketing.

2.3.1 El Marketing Operativo

El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política del producto, de distribución, de precio y de comunicación.

El marketing operativo es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing, debido especialmente a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante.

El marketing operativo es, pues, el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. Sin embargo, no se puede llevar a cabo un marketing operativo rentable sin una opción estratégica sólida. Para ser rentable un marketing operativo debe apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y su evolución.



Los medios de acción del marketing operativo son principalmente las variables precio, publicidad de venta y dinamización de la red de distribución, de esta manera el marketing estratégico desemboca en la elección de productos-mercados en los que la empresa detenta una ventaja competitiva y sobre una previsión de la demanda global, en cada uno de los productos-mercados considerado.

2.3.2 El Marketing Estratégico

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base del análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. La gestión de marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.



3. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

La elaboración de un plan de marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación y metodológico riguroso. Con su elaboración, se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado.

3.1. Concepto de un plan de marketing

Según José María Sainz de Vicuña la única definición que refleja con mayor claridad las tres características principales de un plan de marketing es la siguiente:

“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tajada, L.A., 1974).⁴

En esta definición, se destaca que debe ser un documento escrito ya que de esta manera se le da un carácter formal y también puede ser presentado, comunicado y puesto en práctica en la empresa. Respecto a su contenido sistematizado y estructurado, destaca el orden en que éste debe ser realizado, comenzando con un análisis de la situación tanto externa como interna y finalizando en planes de acción que permitan alcanzar las metas trazadas en el documento.

⁴Sainz de Vicuña, J. María, Ob. Cit. ,Pág. 79



Otras definiciones que pertenecen a Kotler son:

*“El Plan de Marketing es el instrumento central para coordinar el esfuerzo de marketing”.*⁵

*“Un PMK es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos del Marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso.”*⁶

Esta definición demarca la importancia del marketing en la empresa, ya que será el elemento que ayudará y guiará los planes operativos de la empresa, siendo la función final de la misma vender, y el marketing, la vía para cumplir dicha función.

Una definición más completa y explícita de lo que es un plan de marketing y que engloba todas las definiciones anteriores, es la de Carlo Cutropía :

“Un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual y periódico que combina con precisión los elementos del marketing-mix y que permita saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos, tanto los de marketing como los prefijados en el Plan Estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado”.

3.2. Ventajas de un plan de marketing

El plan de marketing no solo facilita un conocimiento completo de los hechos si no que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos. Partiendo de esta premisa, el autor de un plan de marketing en la práctica menciona otras ventajas del plan de marketing⁷:

⁵ Cutropía, Carlo; PLAN DE MARKETING PASO A PASO, 2da edición Esic, España, 2005, Pág. 43

⁶ Idem, Pág. 51

⁷ Sainz de Vicuña, J. María ; Ob. Cit. , Pág. 81



- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados.

Planteando estos beneficios de manera más simple, recordamos lo que decía Mc Donald (1994)⁸:

- Mejor coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.

Ahora haciendo mención a lo que dice, Kotler ,que un plan de marketing cumple varios propósitos en una empresa⁹:

- Da las directrices para todas las actividades de marketing de empresa durante el año siguiente.
- Garantiza que dichas actividades vayan en consonancia con el plan estratégico de la empresa.
- Obliga a los directores de marketing a revisar y analizar objetivamente cada uno de los pasos a seguir.
- Ayuda en la elaboración de un presupuesto que ajuste los recursos a los objetivos de marketing.

⁸ Sainz de Vicuña, J. María ,Ob. Cit., Pág 55

⁹ Kotler, Philip y otros; MARKETING PARA EL TURISMO, 3ra edición Pearson Prentice Hall, Madrid, 2004, pag. 476



- Implanta un proceso de control para comparar los resultados reales con los esperados.

En conclusión, el plan de marketing ayudará a la empresa a mejorar, ser más eficaz, competitiva y en especial a tener mejor definido su futuro.

3.3. Estructura de un plan de marketing

La elaboración de un plan de marketing supone un proceso laborioso, participativo, reflexivo y estructurado en etapas que serán descritas a continuación. Es muy importante destacar que entre las fases existe una estrecha interrelación, y que las personas involucradas en este proceso mantendrán un intercambio de información continuo y recíproco.

En el libro “Plan de Marketing en la Práctica”, el autor presenta seis etapas para la elaboración de un plan de marketing, divididas en tres fases, que serán descritas a continuación.

Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación

El análisis de la situación supone una revisión de información amplia y rigurosa que servirá de base para poder establecer un diagnóstico.

- **Análisis de la situación.-** Contempla dos campos: el exterior a la empresa o análisis externo y análisis interno que se centra en la propia realidad empresarial.

José María Sainz de Vicuña menciona que “Analizar el entorno, en el contexto de un plan de marketing, es poco más que hacer un breve repaso consabido cuadro macroeconómico que el gobierno presenta para los tres próximos años”.¹⁰ También implica un análisis del mercado tomando en cuenta aquellos aspectos que se relacionan con la naturaleza del mercado y la estructura del mismo. Con el análisis de la situación externa lo que se trata es

¹⁰ Sainz de Vicuña, J. María, Ob. Cit. ,Pág. 113



descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el mercado. Dichas oportunidades o amenazas, provocadas por factores que están fuera del control de la empresa, pueden venir de horizontes muy diferentes por lo que es importante, según J. Lambin, analizar las tendencias del mercado, los comportamientos de los compradores, el entorno competitivo, las evoluciones del entorno y el contexto internacional.

Con el análisis de la situación interna se pretende detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, y en base a esto poder identificar el tipo de ventaja competitiva en el cual basar su estrategia de desarrollo. Se hace un análisis de lo que se está haciendo y de lo que se debe hacer.

- **Diagnóstico de la situación.**- Según lo planteado anteriormente, el diagnóstico es una consecuencia de un análisis previo y a la vez es una síntesis de ese análisis, en base al cual se identifican oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el cual se descubrirán los puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a la competencia. Para establecer el diagnóstico de la situación, el marketing emplea dos instrumentos principalmente¹¹:

El DAFO, que ofrece los factores claves para el éxito y el perfil de la empresa que se debe tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

La matriz de posición competitiva, que refleja la posición competitiva a partir de dos variables: el atractivo del mercado y la posición del producto ante los competidores.

¹¹ Sainz de Vicuña, J. María ,Ob. Cit., Pág. 147



Segunda Fase: Decisiones estratégicas de Marketing

Las decisiones estratégicas de marketing constituyen los objetivos de marketing y las estrategias de marketing, que en un plan de marketing estratégico son siempre decisiones de largo alcance. Saber lo que se debe hacer supone saber dónde queremos llegar, es decir, los objetivos y como lo vamos a intentar implica las estrategias.

- **Objetivos de Marketing.-** La formulación de los objetivos de marketing debe tomar en cuenta ciertos principios: deben corresponder a los objetivos y estrategias corporativas, ser concretos y estar sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios contemplados en el análisis de la situación. Según J. Lambin, los objetivos de marketing pueden ser expresados de tres maneras diferentes: en términos de ventas, en términos de beneficios o por referencia a los compradores. Según su naturaleza los objetivos pueden ser : cuantitativos y cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros mensurables para la empresa, expresados en cifras concretas, como incrementos en la participación de mercado, en la rentabilidad, etc. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles, como aquellos que hacen referencia a la notoriedad e imagen del producto, a la posición que se quiere alcanzar en el mercado, entre otros.
- **Estrategias de Marketing.-** Según lo planteado en el libro Plan de Marketing en la Práctica, “la estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales”.¹² En base a esta definición se puede decir que la estrategia consiste en adecuar los factores de una empresa a los factores externos para así obtener una mejor posición competitiva, es muy

¹² Sainz de Vicuña, J. María ,Ob. Cit., Pág. 213



importante tomar en cuenta los medios con los cuales cuenta la empresa y los resultados a los que se dirige.

Según J. Lambin, el enunciado de la estrategia debe contar con los siguientes elementos ¹³ :

- Identificación de o de los segmento (s) objetivos.
- El posicionamiento adoptado respecto del competidor prioritario.
- La gama de productos, los surtidos, las extensiones.
- Los canales de distribución
- Los precios y las condiciones de venta
- El equipo de ventas, sus objetivos, su organización.
- La publicidad y las promociones.
- El servicio post venta, las garantías y otros servicios.
- Los estudios de mercado.

Tercera Fase : Decisiones operativas de Marketing

- **Planes de acción.-** en esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es, el marketing mix.

Según Kotler en su libro marketing para el turismo, un plan de marketing debería contener los siguientes puntos: ¹⁴

- **Sumario**
- **Conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa.-** Deben apoyar al plan corporativo en una serie de aspectos y debe ser coordinado con los planes de los demás departamentos.
- **Análisis y previsiones sobre los factores del entorno.-** Que permitan a la empresa conocer los principales factores ambientales que puedan afectar a la

¹³ Lambin, Jean, Jacques; Ob. Cit., Pág. 592.

¹⁴ Kotler, Philip y otros, Ob. Cit., pág. 490



industria y a la empresa misma, considerar su posible impacto en la comercialización y responder rápidamente y de forma inteligente a nuevos acontecimientos y tendencias. Se debe hacer un análisis de la competencia, las tendencias del mercado y el potencial del mismo.

- **Segmentación y público objetivo.-** Constituye la base de cualquier plan de marketing. La selección de uno o varios segmentos es resultado de comprender lo que es y lo que quiere ser la empresa, y estudiar los segmentos disponibles y determinar si encajan con las capacidades, recursos y objetivos de la empresa para obtenerlos y asegurárselos.
- **Objetivos y cuotas de ventas.**
- **Planes de acción: estrategias y tácticas.-** Las estrategias de marketing se diseñan como vehículo para alcanzar objetivos de marketing y las tácticas son herramientas que ayudan a aplicar las estrategias. Estas, utilizan la publicidad y la promoción, las ventas y la distribución, los precios y el producto para satisfacer las necesidades específicas de una empresa.
- **Recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos.-** Se deben tener en cuenta los recursos disponibles o aquellos cuya consecución sea probable.
- **Control de marketing.-** Presupone el plan de ventas, el cual, debe prestar especial atención al personal de ventas y a sus objetivos, así como a las estrategias que se utilizaran para asegurar que se alcancen e incluso se superen las cuotas de ventas.
- **Presentación y promoción del plan** a los miembros del departamento de marketing y ventas, a intermediarios, y la alta dirección.
- **Preparación para el futuro.**



De la misma forma, Kotler propone otra estructura similar de plan de marketing en su obra Dirección de Marketing¹⁵:

- **Resumen ejecutivo.-** Presenta una breve reseña del plan propuesto
- **Situación actual de marketing.-** Presenta antecedentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, mercado, competidores, distribución y macroentorno.
- **Análisis de oportunidades y amenazas.-** Identifica las principales oportunidades y riesgos, fuerzas y debilidades y problemas que enfrenta la línea de productos.
- **Objetivos.-** Define las metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.
- **Estrategia de marketing.-** Presenta el enfoque de marketing amplio que se usará para lograr los objetivos.
- **Programas de acción.-** Presenta los programas de marketing diseñados para alcanzar los objetivos del negocio.
- **Estado de resultados proyectado.-** Pronostica los resultados financieros esperados del plan.
- **Controles.-** Indica cómo se vigilará el plan.

Según Carlo Cutropía en el libro Plan de Marketing paso a paso, es muy importante analizar una serie de conceptos antes de comenzar con la elaboración de un plan de marketing. Dichos conceptos son¹⁶:

- **Resumen ejecutivo.-** Documento que resumirá los objetivos el plan en forma de afirmaciones que integren los objetivos de la empresa y describirá con claridad las razones básicas por las cuales se debe apostar por el proyecto. El resumen deberá hacer referencia a la compañía, productos, mercado, al resumen financiero y al equipo.

¹⁵ Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MARKETING, Décima Edición Pearson Prentice Hall, Mexico, 2001, Pág. 88

¹⁶ Cutropía, Carlo; Ob. Cit.,Pág. 75



- **Misión.**- Define el objeto social de una empresa o la razón de ser de la misma. La misión refleja de manera condensada el área de actividad o segmento de mercado al que se dirige la empresa, los objetivos y estrategias clave de la misma y sus valores y cultura.
- **Visión.**- Debe identificar hacia donde quiere ir la compañía y reflejar que es lo que se propone alcanzar en los próximos años.
- **Cultura corporativa.**- Es un conjunto de principios de actuación que cohesionan la organización y orientan a su personal en la realización de la misión.
- **Competencias esenciales.**- Son activos estratégicos difíciles de imitar, deben incluir fortalezas organizativas, cultura, reputación, productividad, clima, sistemas de información, gestión, investigación y desarrollo, propiedad intelectual y marketing y ventas.
- **Público objetivo.**- Este análisis preciso permitirá definir con la mayor profundidad posible cuales son las características de los potenciales clientes. Cada segmento que definido permitirá tener más posibilidades de ubicar el producto correctamente, definir una política de precios y establecer estrategias de comunicación.
- **Definición de productos y servicios.**- Antes de definir las etapas de un plan de marketing, se deben conocer con exactitud los productos con los que pensamos desarrollarlas.
- **Distribución.**- Delimitar los canales de distribución, se deberá elegir aquel del cual se tenga mayor información.

Según Cutropía, tras haber realizado este análisis de conceptos, se puede proceder con las etapas a realizar para la elaboración del plan de marketing¹⁷:

- **Análisis de la situación.**- Será una combinación de datos externos e internos, pero también tendrá un gran componente de valoración personal.

¹⁷ Cutropía, Carlo; Ob. Cit., Pág. 85



Se realizara un análisis externo de los siguientes factores:

Análisis del entorno.- Análisis del marco político, económico, demográfico y legal en el que el mercado se desarrolla.

Análisis del sector.- Se refiere a las valoraciones y análisis de la competencia, tanto directa como indirecta. Se deberá analizar las acciones que la competencia ha desarrollado en el último año, sus acciones en productos y los sistemas de comercialización que utilizan otras compañías.

Análisis del mercado.- Se deberá realizar la valoración de oportunidades y riesgos para la zona operativa, como resultados de los cambios del mercado.

Igualmente se realizara un análisis interno, que consiste en realizar el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, por lo que se deberán considerar muchos factores que irán desde los valores y habilidades de los ejecutivos, la cultura de la empresa, los fundamentos éticos, hasta aspectos relacionados con la producción, el marketing, la financiación y múltiples aspectos generales de la empresa. Es necesario hacer un análisis de los siguientes factores: producto, precio, distribución, organización comercial, ventas y el presupuesto de marketing.

- **Análisis de las oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.-** Herramienta que permitirá conocer y valorar cuatro conceptos que serán fundamentales a la hora de establecer los objetivos dentro del plan, permitirá conocer las verdades posibilidades de cumplimentación de los mismos, siendo conscientes de los obstáculos que encontraremos en el camino y permitiendo explotar aquellos factores positivos.
- **Definición de objetivos.-** Primeramente se deberán definir los tres objetivos básicos de la empresa que son los objetivos de ventas, de posicionamiento y lo objetivos de rentabilidad. Luego se procederá a la elaboración de los objetivos



por cada zona operativa que luego serán analizados por la dirección, los objetivos deben ser realistas y basarse en los análisis realizados previamente.

- **Selección de estrategias.-** Que determinaran las grandes líneas de acción que se pretende poner en marcha para obtener los objetivos planteados. Para la correcta selección de estrategias será imprescindible analizar en profundidad las cuatro variables del marketing mix, valorando especialmente las ventajas competitivas que se pueden obtener en comparación con la competencia.
- **Programa de acciones.-** En esta etapa se debe plasmar todo lo analizado y estudiado en etapas anteriores, se deberán tener en cuenta las medidas y acciones que se pretenden realizar para alcanzar los objetivos.
- **Presupuestos.-** Donde se habrá que separar el gasto de marketing relacionado con las actividades totales del marketing mix, de los gastos generales de marketing como sueldos, instalaciones, etc.
- **Sistema de evaluación y control.-** El plan de marketing deberá ser controlable y flexible. Controlable porque permitirá el desarrollo de la empresa en el periodo de tiempo preestablecido, por lo tanto periódicamente se harán seguimientos. Ser flexibles, porque el mercado es altamente inestable por lo que en cualquier momento determinado puede sufrir una importante variación en cualquiera de sus características.

A continuación se detallar las fases para elaborar un plan de marketing consideradas por el autor Idelfonso Grande en su obra Marketing de Servicios¹⁸:

- **Resumen de los objetivos del plan.**
- **Análisis de la situación y de tendencias observadas.-** Es necesario analizar el entorno externo formado por variables, situaciones o fuerzas motrices que afectan a todas las empresas por estar inmersas en él, al margen de su actividad. Igualmente se debe hacer un análisis competitivo, un análisis del mercado y de la empresa.

¹⁸ Grande E., Idelfonso; Ob. Cit., Pág. 288- 304



- **Análisis de oportunidades y amenazas.-** En base al análisis anterior se identifican las amenazas y oportunidades del entorno, y las fortalezas y debilidades para que en base a los mismos se planteen los objetivos y estrategias.
- **Establecimiento de objetivos.-** Que deben ser cuantificados y referidos a un marco temporal, ser realistas y factibles, además de consistentes y compatibles.
- **Formulación de estrategias.-** o cursos de acción para poder conseguir los objetivos planteados, se deben explicitar las estrategias que se seguirán respecto al producto, precio, distribución y comunicación. Las mismas deben ser compatibles interna y externamente con los objetivos de la empresa, también es necesario tener en cuenta que las estrategias están condicionadas por la disponibilidad de recursos, que requieren de un tiempo largo hasta que muestran resultados y que la empresa debe valorar el riesgo de poder desarrollarlas.
- **Programas de acción.-** Que acaban resumiéndose en cifras, para que en base al mismo se realice un presupuesto.
- **Proyección de resultados.**
- **Diseño de sistemas de control.-** Periódicamente las empresas deben comparar las previsiones con las realizaciones, para detectar desviaciones y tomar, si procediera, las medidas correctoras.

La primera estructura presentada en este subtítulo, pertenece al autor J. Maria Sainz de Vicuña, la cual resulta una descripción detallada de la estructura de un plan de marketing, sin embargo, la estructura presentada y descrita por Kotler en su obra “Dirección de Marketing”, aunque simple y con pocos detalles resulta más simple para entender la compleja estructura de un plan, podría considerarse una sinopsis de todas la estructuras detalladas. Así mismo, la descripción de Cutropía, quien recalca los principales conceptos de un plan de marketing lo que facilita tanto su comprensión, elaboración como puesta en marcha.



4. MARKETING MIX

El Marketing Mix es una herramienta que los mercadólogos utilizan para alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla . Los elementos controlables por la empresa forman el marketing total o marketing mix: producto (product), precio (price), promoción (promotion) y distribución (placement) que componen lo que también se conoce con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, “mezcla” en inglés.

4.1 Definición

La mezcla de mercadotecnia se define como:

“El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.

4.2 Importancia

El conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa pueda actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo.

4.3 Componentes

Producto: La empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se deben definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido.

Precio: Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.



Promoción o comunicación: Para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre.

Distribución: Es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos.

Según la expresión de McCarthy estas son las variables tácticas del marketing operativo, llamado también presión de marketing, y que son los determinantes de la demanda de la empresa.

Hay que señalar que esta forma de definir las variables de acción de marketing está poco orientada hacia el comprador y mucho hacia la empresa. Vistas desde el punto de vista del comprador, las cuatro P se convierten en:

- El producto o la solución a un problema del comprador. O el conjunto de valores aportados.
- El precio, la totalidad de los costes soportados por el comprador para beneficiarse de la solución buscada.
- La plaza o la puesta a disposición de productos a la mejor conveniencia del comprador.
- La promoción, o la comunicación a transmitir a fin de informar de las ventajas del producto ofrecido.



DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING

1. INTRODUCCIÓN

Una vez realizado el diagnóstico interno y analizado el macro y micro entorno se presenta la propuesta, fundamentada básicamente en el análisis interno y en la investigación de mercados realizada. Esta propuesta, sigue una línea de diferenciación y de búsqueda de calidad en todos los servicios que oferta Tarija Country Club.

Según la investigación realizada, se considera a la calidad como el factor básico del cliente a la hora de elegir servicios similares a los que se ofrecen en la empresa y en el mercado. Para ofrecer un servicio de calidad el mismo debe satisfacer las expectativas de un grupo de clientes objetivo. Para lograr esto primeramente se deben conocer estas expectativas y luego en base a las mismas, además de un análisis del atractivo y competitividad, plantear un plan de marketing orientado a satisfacer un segmento identificado.

La presente propuesta se basará en dos elementos estratégicos decisivos para plantear en base a los mismos, un plan de marketing específico y adecuado que permita difundir y hacer conocer al mercado los servicios que ofrece Tarija Country Club. Los elementos son la segmentación y el posicionamiento. En los estudios anteriores se identificó un segmento que es la juventud Tarija al cual se dirigirá la presente propuesta, porque además de ser el segmento más interesado en la práctica de deportes extremos es una oportunidad para conseguir un flujo más consistente de la demanda y también una forma de hacer conocer los servicios de la empresa en la Ciudad, es por eso que se propone trabajar con el mercado interno.

2. MISIÓN

Somos una empresa dedicada a generar una propuesta variada de servicios que permita a los jóvenes vivir una experiencia llena de adrenalina pero con un alto nivel de seguridad.



3. VISIÓN

Ser una de las principales empresas consolidadas en deportes extremos y turismo de aventura, reconocidas por la variedad y calidad de sus servicios a nivel regional, nacional e internacional.

4. OBJETIVOS

- Posicionar a Tarija Country Club en el mercado local, en un plazo de 2 años.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas enfocadas al turismo aventura para mejorar e incrementar la oferta de deportes extremos en la región.
- Fidelizar el uso del establecimiento y sobre todo los deportes extremos, por medio de una constante mejora de los servicios ofertados, de un seguimiento antes, durante y después de la prestación de los mismos.
- Incrementar la visita de clientes 40 % con esfuerzos de marketing enfocados a incentivar la práctica de deportes extremos.

5. SEGMENTACIÓN

La puesta en marcha de una segmentación supone desde el principio la definición de la misión de la empresa que describe su papel y su función en una orientación al mercado.

5.1. Macro segmentación

La macro segmentación nos da un parámetro general que nos ayuda a dividir el mercado. Es por eso que responder las siguientes preguntas nos ayudaran a definir el mercado de referencia:



5.1.1. ¿Cuál es el ámbito de actividad de Tarija Country Club?

El empresario se está orientado más que todo a aprovechar las condiciones del lugar y crear más actividades extremas, es decir a desarrollar más actividades relacionadas con el turismo aventura.

5.1.2. ¿En qué ámbitos de actividad debería estar Tarija Country Club?

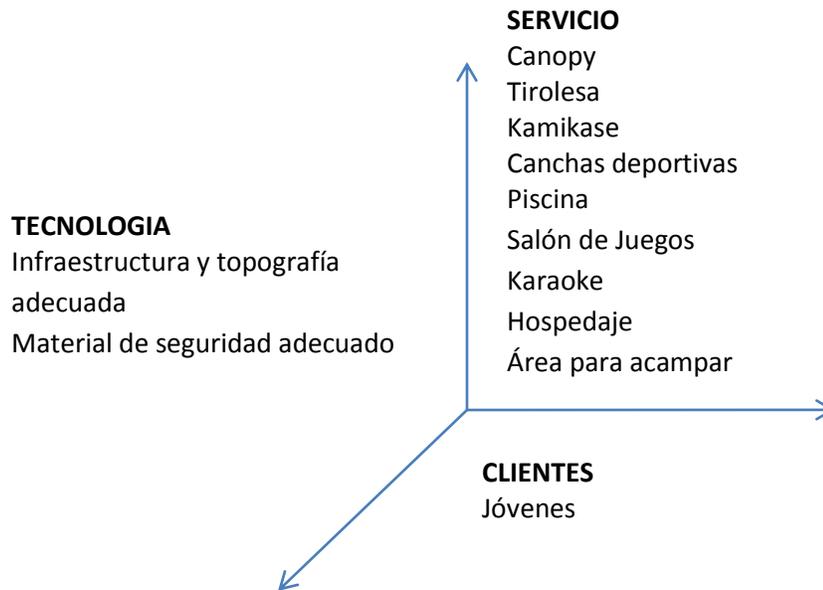
Se considera que Tarija Country Club debe considerar explotar el ámbito de los deportes extremos y tomar a este como una forma para estabilizar su demanda, dirigirse a los jóvenes y ofrecerles otro tipo de actividades y deportes, además de una forma sana de divertirse. Se llega a esta conclusión gracias a los resultados de la investigación realizada a los jóvenes, que prefieren los deportes para divertirse los fines de semana. De este modo, ofrecerles un poco de adrenalina y la oportunidad de divertirse de una forma diferente y que tengan la posibilidad de elegir entre una variedad de actividades resulta muy atractivo ya que según la investigación se tiene gran interés hacia un centro que tenga las características de Tarija Country Club. Igualmente se hace necesario destacar que los deportes extremos satisfacen la necesidad de aventura, y permiten llegar al límite de las capacidades físicas, factor que puede atraer la atención de los jóvenes. Se considera que es en este último aspecto en el cual la empresa debe enfocarse y donde obtendrá una ventaja.

Para definir el mercado de referencia también se deben determinar las necesidades o funciones a satisfacer, los grupos de compradores y la tecnología aplicada.

- La necesidad a satisfacer es la de tener espacios de descanso para su propio esparcimiento y entretenimiento, a la vez que realiza deportes que le permitan la descarga de adrenalina y la disminución de niveles de stress.
- Los grupos de compradores sería la juventud .
- La tecnología aplicada serían todos los materiales traídos desde España que forman parte del canoping y la tirolesa, la ingeniería aplicada en la



elaboración de las mismas, la infraestructura y topografía del lugar que es aprovechado para habilitar todas las actividades extremas y de alto riesgo.



5.2. Micro segmentación

Se aplicará una segmentación por comportamiento, basándonos en los resultados de la investigación de mercados donde se analizan las actividades que prefieren realizar los jóvenes los fines de semana, de la cual se destacan los deportes.

Igualmente, se tomara en cuenta el beneficio buscado, en el caso de los jóvenes satisfacer la necesidad de tener un espacio de descanso y también de diversión con opciones diferentes en este caso deportes extremos y una variedad de actividades más de diversión.

Principalmente la población entre 18 y 40 años, que prefieren actividades en la naturaleza y deportes de alto riesgo, que salen desde uno o más días en busca de descanso y altos índices de incremento de adrenalina. El consumidor se caracteriza



por practicar deportes que incurren en altos costos y actualmente la demanda se encuentra en ascenso.

En la presente propuesta solo se tomara en cuenta la juventud tarijeña, ya que se tiene como objetivo primeramente hacerse conocer en la región y también incentivar la práctica de actividades extremas.

6. POSICIONAMIENTO.

Posicionarse en la mente de los jóvenes con el servicio de los deportes extremos, que es la principal ventaja competitiva que diferencia a la empresa de la competencia y es el área a donde planea orientarse. Se elige esta idea porque a comparación de la competencia la empresa tiene una mayor cantidad de actividades extremas que ofrecer y tiene la infraestructura y topografía adecuada para seguir implementando actividades de este ámbito. Se identificó que es el área donde las empresas de la competencia tienen debilidad ya que solo ofrecen un servicio y no están posibilidades de implementar más de estas actividades extremas por lo menos en un buen tiempo. Igualmente tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada, se observa el interés de los jóvenes hacia este tipo de actividades ya que no se identifica una empresa posicionada en el área de deportes extremos.

Para lograr un posicionamiento se sugiere el siguiente slogan:

- “Vive la aventura”

Igualmente para posicionar a la empresa con los deportes extremos, la aventura y la adrenalina se sugiere cambiar su logotipo. El cual actualmente es muy simple y no muestra relación con el posicionamiento seleccionado. Ver Anexo 9.



7. ATRACTIVIDAD

Podemos decir que la demanda de la empresa se constituye en una demanda expansible, ya que el nivel de ventas puede ser influido por un esfuerzo de marketing.

Tomando en cuenta el segmento elegido, la juventud de la ciudad de Tarija, se hace el cálculo del mercado total absoluto.

Calculo del mercado total absoluto

Número de unidades de consumo Potenciales:

- Jóvenes de 18 a 40 años es usuario potencial, esto considerando aspectos relacionados con su seguridad
- Sea en Tarija 522,339 habitantes (Sujeto a actualización según último censo nov 2012)
- Se tiene pues 232,892 personas en Tarija, lo representa el 44.58 % de la población de Tarija

Número de ocasiones de uso por año (según resultados de la encuesta):

- Visita al country una vez al mes
- Número de visitas promedio al año nivel Tarija:

$$232,892 \text{ personas} * 12 \text{ veces al año} = 2794699 \text{ visitas}$$

Promedio de personas por mes:

- 530 personas por mes, tomando de que todos los clientes tengan la oportunidad de practicar las actividades del Country.

Se toma como demanda mínima las 530 personas que recibe actualmente la empresa como promedio, suponiendo que de acuerdo a las características observadas de la empresa el esfuerzo de marketing es nulo.



Considerando que la evolución de la demanda depende de la intervención de ciertos factores, en la presente propuesta se tomaran en cuenta los factores bajo control de la empresa, es decir las variables del marketing operativo, obviamente basados en los elementos decisionales que se consideran elementales en la presente investigación.

En base al cálculo del mercado potencial y al cuadro de análisis de oportunidades de crecimiento de Weber, se identifica que el déficit entre el potencial absoluto y la demanda total actual es imputable sobre todo a dos causas: una distribución débil y una insuficiencia en los usos.

Grafico N° 25 Búsqueda de oportunidades de crecimiento





La primera se debe a que se tiene una deficiencia en la intensidad de distribución, sobre todo porque los puntos de venta son insuficientes: y por una exposición deficiente relacionada con que el servicio está mal presentado en el mercado.

En cuanto a la debilidad de la tasa de ocupación del servicio se puede observar que numerosos consumidores potenciales no son usuarios, y también los consumidores efectivos recurren al servicio irregularmente.

Corregir ambas situaciones contribuirá a aumentar la demanda total. En determinación del marketing mix se plantean algunas soluciones a implementar para poder hacer posible lo anterior.

8. COMPETITIVIDAD

Primeramente se debe considerar competitividad del sector, aspecto que fue analizado en el diagnóstico, con el cual se concluye que no existe una competencia agresiva en el mercado. Posteriormente en las encuestas realizadas, se identifica que los principales competidores de la empresa, en cuanto se trata a deportes extremos son La Pasarela y Sur Bike.

Ahora analizando la ventaja competitiva de la empresa se puede concluir que posee una ventaja competitiva externa, apoyada en las cualidades distintivas del servicio ya que el beneficio que ofrece a los clientes se basa en una experiencia diferente. Este valor debe reflejarse fuertemente en el posicionamiento de la empresa, para así poder destacar sus aspecto distintivo de la competencia y llegar a posicionarse mas rápido en el mercado.



9. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

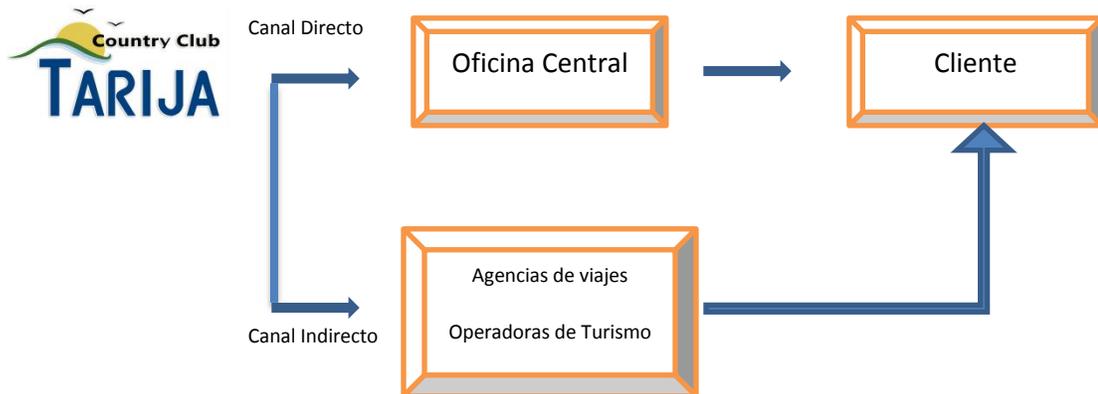
Se propone una estrategia de crecimiento intensivo ya que se considera que la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los servicios que dispone en el mercado tarijeño, además que esta estrategia permitirá hacer conocer sus servicios y fortalecer el posicionamiento planteado en la presente propuesta. Se sugiere adoptar una estrategia de penetración de mercado, con el objetivo de aumentar la venta de sus servicios en el segmento elegido. Todo esto a través del desarrollo de la demanda primaria, con el fin de aumentar el tamaño del mercado incentivando a los clientes a recurrir regularmente al Country para practicar los deportes extremos, y también orientado a hallar nuevas oportunidades de utilización, como la consolidación de la práctica de deportes todo el año como un deporte establecido en el departamento. Todo esto a través del siguiente planteamiento de estrategias tácticas.

10. DETERMINACIÓN DEL MARKETING MIX

10.1. Distribución

Con el objetivo de aumentar la demanda total como se mostró en el subtítulo anterior y debido a la necesidad de demandas crecientes además de la necesidad de facilitar la compra de los servicios a los posibles compradores, como también brindarles más información e incentivos de compra, es que se propone crear un canal directo a los clientes, es decir, un oficina en el centro de la ciudad, esto con el propósito de estar más cerca de su público consumidor.

Igualmente es necesario utilizar a operadoras de turismo y agencias de viaje como canales de distribución para llegar a todos los turistas, ya que son los principales puntos a los cuales se dirigen los turistas cuando llegan a cualquier lugar, sobre todo para poder llegar a los jóvenes del país y extranjeros. Para esto es necesario repartir la información y material necesario a todas las operadoras. En el Anexo 10 se adjunta una lista de agencias y operadoras de Turismo.



Igualmente un medio para ampliar la distribución de los servicios en el mercado interno, un canal de distribución indirecto constituyen las escuelas de Deportes y clubes de la ciudad, ya que servirá para estimular la práctica de los deportes extremos en los jóvenes de la ciudad. Otra forma de ampliar la distribución también es la conexión con proyectos y unidades de apoyo a la juventud, como la Unidad de Juventudes de la Gobernación, que también colabora a estimular el uso y práctica de actividades diferentes que desarrollen el buen vivir de la juventud.

10.2. Promoción

Puesto que el producto se encuentra en la etapa de introducción al mercado, se deberá realizar una campaña de promoción agresiva para así poder posicionar el producto en la mente de los consumidores y también conseguir estar en el top of mind de éstos al momento de escoger un sitio para experimentar la aventura. Esto apoyará a que el Country comience a ser conocido y recordado por los clientes, con lo que se logrará obtener una imagen corporativa, creando de este modo una fuente de ventaja competitiva a través del posicionamiento.



En un comienzo será uno el principal objetivo comunicacionales:

- Será crear en la juventud una imagen de Tarija Country Club como un lugar donde divertirse de forma segura y accesible, con una dosis de adrenalina.
- Lograr persuadir al público objetivo, para que de esta manera despierte en ellos el deseo de conocer y probar la experiencia para luego lograr la fidelidad del cliente.

A fin de posicionar competitivamente la oferta de servicios de Tarija Country Club, y basándose en el segmento y posicionamiento elegidos, se sugieren los siguientes lineamientos para la elaboración de una estrategia promocional:

10.2.1. Elementos de la Mezcla Promocional

10.2.1.1. Publicidad

En relación con la publicidad es necesario destacar que el éxito del crecimiento de la demanda de servicios de la empresa no depende solamente de los méritos reales de los servicios ofrecidos y de la eficacia de los esfuerzos de mercadeo y de publicidad, es muy necesario además trabajar con los factores emocionales de la compra. Es decir, la publicidad debe ser construida incluyendo la identificación del comportamiento de los individuos y los motivos que lo llevan a comprar el servicio que ofrece la empresa. Por lo tanto se concluye mediante este trabajo que la eficacia dependerá si se aplica adecuadamente una estrategia de posicionamiento de servicio. El posicionamiento del servicio es una estrategia que pretende crear una buena recepción para el mismo en la mente de los consumidores con relación a los servicios competidores. En este caso en la publicidad se destacaran los deportes extremos orientados más que todo al público joven, que fue el segmento identificado.



Los medios que se recomiendan utilizar son los siguientes:

- **Televisión.-** Se deberá elaborar un breve anuncio informativo que de manera clara, concisa y estimulante muestre las características y la diversión que aportan los deportes extremos, a fin de crear interés y deseo de visita en el espectador. Es importante que en el anuncio se destaque lo más innovador como el Kamikase y el Canopy ya que son actividades únicas en el departamento y el país. De acuerdo a la investigación este sería el medio más atractivo, y según un sondeo el canal más visto por la Juventud Tarijeña es Plus TV, y su programa Tops en la Mira.
- **Ferias de Turismo.-** Participar continuamente de las ferias que realizan las operadoras de turismo de Tarija como la OGD, y otras organismos públicos como la Gobernación, La Alcaldía y Sub alcaldía del departamento, organismos encargados de promocionar el Destino Tarija. Es importante que al participar de estas ferias se destaquen las actividades extremas que se pueden realizar en el Country, sin dejar atrás los demás servicios que ofrece la empresa para también poder hospedar más turistas y que aprovechen de la variedad de actividades que se ofrecen aparte de los deportes extremos.
- **Internet.-** Al ser un medio cada vez más utilizado, se deberá actualizar su página web brindando más opciones y facilidades para los posibles clientes, como por ejemplo mostrar la variedad de actividades que se pueden ofrecer, los precios y también la posibilidad de hacer reservas y pagos en línea. Esto permitirá en un futuro poder acceder a más turistas. Igualmente crear conexiones con páginas web relacionadas al turismo y empresas que centralicen información, como guías y otros buscadores. Un sitio web que está teniendo mucha aceptación tanto por empresas y turistas ya que brinda muchas facilidades es la página web www.ydondevoy.com. En el Anexo 11 se hace un detalle del servicio y se muestra cómo funciona la página web.



- **Afiches y folletos.-** Se propone distribuirlos en agencias de viaje, en los departamentos de turismo tanto de la alcaldía y gobernación no solo del departamento sino también nivel nacional. Igualmente en terminales de buses como en el aeropuerto. Los afiches deben ser atractivos y destacar el principal servicio y el posicionamiento que se quiere comunicar al mercado. Se propone cambiar el diseño de los afiches actuales, los cuales tienen muchas fotografías, la propuesta es crear algo simple, con una sola idea y que sea atractivo a los jóvenes especialmente. En el Anexo 12 se muestran una serie de diseños con esta tendencia. Asimismo, deben facilitar la información necesaria, como número de teléfono o la página web donde contactar los servicios de la empresa.

Presupuesto Anual

Tabla N° 16

Detalle	Frecuencia	Costo Unit.	Total Anual
Spot Televisión	Mensual	1 400 Bs.	16 800 Bs.
Ydondevoy	Trimestral	672 Bs.	2 688 Bs.
Material Gráfico Impreso	Trimestral	1500 Bs.	6 000 Bs.
Página Web	Permanente	500 Bs.	500 Bs.
TOTAL			25 988 Bs.



10.2.1.2. Promoción de Ventas

La promoción de ventas es una actividad utilizada para estimular el consumo, en este caso analizando las posibilidades y disposición del propietario, se sugiere la realización de eventos promocionales para estimular el tráfico de clientes. Según el segmento y el servicio que se ofrece se sugiere darle a la promoción un toque de diversión, buscando llamar la atención a una actividad diferente. Con esta orientación se sugiere realizar torneos, retos y regalando pases libres al Country, aprovechando sobre todo programas de televisión, se sugiere Tops en la Mira, Venga la Alegría, Explora Tarija. Esta actividad puede resultar sin costo para la empresa ya que puede ir como un elemento de nota para darle contenido al programa de televisión y ser una base para sacar una publicidad en el programa o hacer intercambios de servicios. Estos contactos pueden traer grandes beneficios a la empresa y representar un gran ahorro de dinero.

10.2.1.3. Marketing Directo

El objetivo del marketing directo es ofrecer de forma personalizada los servicios que ofrece Tarija Country Club, igualmente esto permitirá estar en mayor contacto con el mercado y también poder ofrecer promociones de acuerdo a las necesidades que se perciban. Se sugiere aplicar esta estrategia asistiendo a los principales centros universitarios, institutos, colegios y escuelas de deporte de la ciudad para ofrecer paquetes atractivos para grupos de personas que visiten el Country.

Este tipo de promoción se puede hacer tres veces al año con el objetivo de mantener informada al público objetivo y también para cada tres meses poder actualizar las promociones.

Se necesitara de personas jóvenes preferentemente que tenga formación en atención al cliente y que tengan la capacidad de persuadir al cliente.



10.3. Servicio

10.3.1. Análisis de servicio.-

Servicio fundamental:	Deportes Extremos Canopy, Kamikaze, Tirolesa
Servicios Complementarios:	Hospedaje Camping Actividades de entretenimiento: canchas, piscina, sala de Juegos, Cine, Karaoke.

10.3.2. Características de los Servicios.-

Se presentará el producto como una nueva alternativa de turismo y deportes, se tratará en lo posible que el mercado perciba al sitio como un medio natural, seguro, de adrenalina y a la vez familiar.

10.3.3. Beneficios del Servicio.-

Además de ofrecer actividades y deportes extremos, se ofrecen una variedad de actividades para el cliente, incluyendo hospedaje, se sugiere que también se debería implementar el servicio de alimentación permanente en el lugar y transporte.

Para complementar el servicio se sugiere que se hagan alianzas estratégicas con servicios relacionados al turismo aventura, especialmente promocionando el turismo en el lago San Jacinto, realizando un circuito alrededor del mismo. Las empresas sugeridas para realizar este circuito sería Sur bike, brindando las bicicletas y un recorrido interesante a los clientes; La casa del Lago, ubicada igualmente a orillas del lago San Jacinto con una vista hermosa y un lugar con mucha historia; Los Corceles con una opción interesante a los amantes de la equitación. Con estas alianzas se promociona el ecoturismo y el turismo aventura. También se genera conocimiento



sobre la zona visitada, atrayendo más turistas y potenciales consumidores en el futuro.

Para mejorar la prestación de servicio se sugiere un libro de sugerencias, donde los clientes puedan escribir sus comentarios y que sirvan como críticas constructivas para mejorar el servicio cada vez más. Igualmente hace falta establecer un registro de reservas para tener un control de los clientes que llaman, preguntan y muestran interés por los servicios de Tarija Country Club. Este mecanismo permitirá tener un registro de todos los clientes que visitan el Country y también permitirá identificar clientes fieles a los cuales poder dirigir promociones especiales e identificar tendencias.

10.3.4. ¿Cómo se diferencia el producto de los demás?

Tarija Country Club además de brindar una variedad de actividades extremas a los clientes también brinda una variedad de actividades para entretener a los clientes como sala de juegos, cine, Karaoke, piscina, Canchas para todos los deportes, área de camping y el servicio de hospedaje con habitaciones y cabañas.

10.4. Precio

El precio para ingresar al Country y participar de todas sus actividades es de Bs. 30. El cliente puede pasar todo el día en el lugar y aprovechar de todas las actividades.

Ya que el objetivo del presente plan es hacer conocer la empresa y sus servicios en el mercado, se propone que se implementen precios especiales para grupos de más de 20 personas. Estos precios solo se implementaría para el servicio día de campo, esto con el objeto de que los jóvenes puedan conocer los deportes extremos del Country.

Se recomienda un precio de 20 Bs. por persona. Y que los mismos se mantengan en su época baja.

El comprador es sensible ante el precio, ya que existen diversas opciones en el mercado para divertirse. Sin embargo, el comprador mira el precio de acuerdo a los



servicios prestados, la calidad, tipos de actividades y deportes extremos que se pueden realizar.

Con relación a los demás precios, para acampar, es decir, pasar dos días y una noche en el country, igualmente con todas las actividades se cobra un precio de Bs. 40, un precio accesible sobre todo para jóvenes.

Las habitaciones Bs. 80 por persona, igualmente con acceso a todos los servicios.

Las cabañas que tienen una capacidad para 8, 10 y 12 personas cuentan con su cocina con todos los utensilios los precios van desde Bs. 650, 750 y 850 respectivamente.

Comprobando con el resultado de las encuestas, resulta un precio accesible para los jóvenes además que la variedad de actividades que pueden realizar y los deportes extremos son un gran incentivo.

Igualmente se sugiere establecer otro rango de precios para las familias que van a pasar el día ya que podría resultar un segmento interesante al cual dirigir los servicios en un futuro. Se sugiere otro rango de precios ya que los padres ni los niños pequeños aprovechan de las actividades extremas. Por lo tanto se propone las siguientes modificaciones en los precios:

0 a 3 años no pagan entrada.

4-10 años pagan Bs. 15

Mayores de 10 años pagan Bs. 30

Estos precios serán más accesibles para las familias que deseen ir a pasar el día al country. Y permitirá expandirse también en ese mercado en un futuro.



10.5. Personal

El personal en la empresa y principalmente los que dirigen los deportes extremos deben capacitarse en el área de deportes y actividades de alto riesgo, sobre todo tomando en cuenta los objetivos que tiene planteados el propietario, como extenderse hacia el área de deportes extremos, capacitándose en primeros auxilios primeramente y también adquiriendo capacitación profesional en lo que es Canoping y los próximos deportes que se quieren establecer en el Country como Escalada y Rappel.

10.6. Presencia Física

Relacionada con la infraestructura del lugar, el cual tiene las características necesarias y apropiadas para desarrollar deportes extremos, sin embargo hace falta señalética externa e interna para identificar los juegos, mostrar donde están ubicados y las instrucciones de seguridad en cada juego.

Igualmente se deben hacer mejoras en otras áreas del country que no están relacionadas a los deportes extremos pero forman parte del paquete complementario de servicios brindados, como ampliación de salón de eventos, cine, sala de juegos, piscina y cocina, ya que uno de los objetivos es que las ventas se incrementen un 40% con todo el esfuerzo de marketing propuesto, por lo que se debe ampliar la capacidad de dichos ambientes.

Presupuesto (En Bolivianos)

Tabla N° 18

Detalle	Costo
Ampliación área social (salón, sala de juegos y cine).	20000
Ampliar y equipar la cocina y generar una despensa.	6000
Construir una piscina	30000



Mejorar y mantener en buen estado los accesos al emprendimiento y señalética.	400
Maquinaria y equipo (equipamiento recreaciones al aire libre equipamiento salón de juegos)	4000
Muebles y Enseres para cocina, área social, salón de eventos	4000
TOTAL	64 400

10.7. Proceso

Esta es la sección donde debe implementarse mejoras, primeramente en el proceso de reservación, utilizar hojas de reservas, utilizar la reservaciones online. Ver Anexo 13.

Al recibir a los clientes hacer un cronograma de actividades para tener una mejor organización y también prestar un mejor servicio y atención. Se sugiere adquirir equipos para mejorar la comunicación interna en el Country.

Presupuesto (En Bolivianos)

Tabla N° 19

Detalle	Costo
Adquirir equipos de radio para comunicación interna	200



11. El control del plan de marketing

Efectuar un control en el plan de marketing es primordial en cualquier organización, ya que permite comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

Para efectuar el control en Tarija Country Club, se propone el siguiente mecanismo:

- Análisis de la información.- actualmente la información en la empresa es tratada de forma manual y la mayoría de las veces no existen registros de las operaciones realizadas. Se propone automatizar el tratamiento de información, para que se pueda brindar un mejor servicio y al mismo tiempo que sirva como herramienta de control. Este control lo realizara el gerente con el objeto de examinar si los resultados previstos se han alcanzado, sobre todo el incremento de las ventas gracias al esfuerzo de marketing planteado.
- Ya que el principal objetivo de este plan es que se incrementen las ventas, para control de este plan de marketing se recomienda un registro mensual de ventas, que permitirá tener un control del crecimiento más objetivo.
- Igualmente para poder identificar si la empresa llevo a posicionarse en el mercado con la presente propuesta, se recomienda hacer una investigación de mercado a finales de la próxima gestión. Con el objetivo de identificar si la misma ha llegado a posicionarse con las estrategias planteadas o si se necesita reforzar o actualizar su posicionamiento y segmentación.



CAPITULO IV

ASPECTOS GENERALES DEL TURISMO

1. TURISMO

Desde sus orígenes, el término “turismo” ha sido asociado a la acción de “viajar por placer”. Aún hoy, muchas personas lo entienden exclusivamente de esta forma sin tener en cuenta sus otras motivaciones y dimensiones.

El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada.

Dada sus múltiples implicancias, el turismo es considerado un fenómeno propio de la sociedad actual. Por ejemplo, posee carácter social, dado que está dirigido a satisfacer las necesidades de las personas. También tiene naturaleza económica, ya que es capaz de generar divisas al país receptor de los flujos turísticos; política, porque responde a los lineamientos y planes de desarrollo de los sistemas de gobierno; cultural, porque permite conocer la vida e idiosincrasia de personas de diferentes realidades geográficas y educativa, en tanto que puede ser un medio de formación personal e intelectual.

1.1. Definición de turismo

Existen diferentes definiciones del turismo, las mismas se muestran a continuación.

Kotler considera la definición dada por la British Tourist Authority:

*“Estancia de una o más noches fuera del domicilio propio por vacaciones, visitas a amigos o familiares, congresos, o por cualquier otro motivo, excepto por razones tales como la educación y formación o el desempeño de un empleo semi-permanente”.*¹

¹ Kotler, Philip y otros; Ob. Cit., Pág. 467



La Organización Mundial del Turismo brinda dos definiciones de turismo:

*“Se define turismo como cualquier tipo de viaje de una persona fuera de su lugar de residencia fija por más de 24 horas, generalmente con fines de recreación o disfrute. Por lo que se podría decir que el turismo, es aquella actividad que implica desplazamiento momentáneo con realización de gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción con los bienes y servicios que se ofrecen a través de una actividad productiva, generada mediante una inversión previa”.*²

*“Se denomina turismo al conjunto de actividades que realizan los individuos durante sus viajes y estancias en lugares diferentes a los de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año. La actividad turística generalmente se realiza con fines de ocio, aunque también existe el turismo por negocios y otros motivos”.*³

Ambos conceptos muestran que el turismo es un conjunto de actividades de ocio y recreación, también denotan la necesidad del hombre por hacer buen uso de su tiempo libre y la tendencia del ser humano a cambiar de sitio.

Asimismo, varios autores y escuelas han estudiado al turismo y a su comportamiento, desde la perspectiva de la Teoría General de los Sistemas:

*“El turismo es un sistema abierto, dinámico y probabilístico, se cifra en la hipótesis de que todo lo observado mantiene una estructura básica de elementos interactivos e interdependientes, que se encuentran entrelazados en una red de complejas relaciones e interacción con un desarrollo progresivo hacia una probabilidad de transformación, de cambio a un estado más alto”.*⁴

² Organización mundial de turismo en: www.world-tourism.org.com

³ Idem

⁴ SAAVEDRA, ELIZABETH; Promoción turística. Una llave para el desarrollo de Chuquisaca, Fundación DIEB, Bolivia 2004, pag.3



1.2.El Turista

Es un visitante que permanece en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado por lo menos una noche.

Los visitantes se clasifican en visitantes internacionales o visitantes internos dependiendo de si el viaje ha sido realizado fuera o dentro del propio país, y en turista o visitante del día dependiendo de si pernocta o no.

- **Visitante.-** La Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Viajes Internacionales y Turismo, definió al visitante como:

*“Cualquier persona que se traslada a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, por cualquier razón distinta de la de ejercer una profesión remunerada en ese mismo país”.*⁵

A los efectos estadísticos, se define:

*“Toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”.*⁶

Entendiéndose como entorno habitual la combinación de los criterios distancia mínima viajada, duración mínima de ausencia del lugar de residencia y los cambios mínimos entre localidades o territorios administrativos.

- **Visitante del día (excursionista).-** Es un visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar o país visitado.

⁵ Organización mundial de turismo en: www.world-tourism.org.com

⁶ <http://www.todacultura.com/turismo/>



- **Visitante internacional.-** Toda persona que viaja, por un periodo no superior a doce meses, a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, pero fuera de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado.
- **Visitante interno.-** Toda persona que reside en un país y que viaja, por una duración no superior a 12 meses, a un lugar dentro del país pero distinto al de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

Kotler hace otra clasificación de los segmentos de turistas según su grado de institucionalización y su impacto en los destinos⁷:

- **Turismo en masa organizado.** Tienen poco influencia sobre la experiencia a vivir en el viaje a parte de la elección inicial entre un paquete turístico u otro, normalmente ven su destino desde las ventanas del autobús y tienen poco contacto con la población autóctona.
- **Turismo en masa individual.** Tienen más libertad sobre su itinerario.
- **Exploradores.** Pertenece a la categoría de turista independiente, planifican sus itinerarios y hacen sus propias reservas, por lo general son muy sociables y les gusta relacionarse con los habitantes de sus destinos.
- **Viajeros Errantes.** Suelen mezclarse indiscriminadamente con la población autóctona y, por lo general, viajan con tarifas reducidas, suelen ser jóvenes.

⁷ Kotler, Philip y otros; Ob. Cit. ,pág. 467



1.3. Formas y categorías básicas del turismo

Según el libro “Promoción turística. Una llave para el desarrollo de Chuquisaca” que toma en cuenta a Sancho Pérez, en la obra Apuntes de Metodología de la Investigación en turismo, se clasifica al turismo atendiendo al origen del visitante y respecto a una determinada región donde se produce el fenómeno turístico ⁸.

- **Turismo doméstico o interno:** El cual se entiende como los desplazamientos que efectúan los residentes dentro de su país, fuera de su lugar normal de domicilio.
- **Turismo extranjero o receptor:** Comprende a los visitantes de países foráneos y que entran al territorio de un país receptor.
- **Turismo emisor:** Está contemplado por los por los residentes nacionales que viajan fueran del país.

A su vez, se realiza una segunda clasificación partir de las anteriores:

- **Turismo interior:** Está contemplado por el turismo interno y el turismo receptor.
- **Turismo nacional:** Abarca el turismo interno y el turismo emisor.
- **Turismo internacional:** Comprende al turismo receptor y el turismo emisor.

En la misma obra tomando en cuenta la historia de los viajes, las diversas motivaciones por las que el hombre puede realizar un desplazamiento, se hace una clasificación de los diferentes tipos de viajes y turismo⁹:

- **Turismo tradicional**, de interés general y/o convencional: turismo cultural, de negocios, de aventura, religioso, científico, gastronómico, estudiantil, de congresos, familiar y amigos, de salud, etc.
- **Turismo en áreas rurales (TARS):** agroturismo, ecoturismo, turismo cultural, de aventura, deportivo y otros. Tiene su origen en las nuevas tendencias de la demanda por destinos alejados a los circuitos tradicionales,

⁸ Saavedra, Elizabeth; Ob. Cit., pag.9

⁹ Ídem, pág. 13



en la búsqueda de nuevas experiencias y en una mayor exigencia de la calidad ambiental. El mismo puede definirse como: “cualquier actividad turística implantada en el medio rural, considerado como partes integrantes de este ultimo las áreas naturales, litorales, etc.”

1.4.Tendencias del turismo

Según Saavedra, quién se basa en datos publicados por la OMT, publica en su obra algunos datos que caracterizan las tendencias observadas en el turismo¹⁰:

Desde 1960, el turismo internacional ha venido creciendo ininterrumpidamente y de manera acelerada. De acuerdo con las previsiones de la OMT, en el año 2020 existirán 1.600 millones de llegadas de turistas internacionales en todo el planeta, quienes gastaran en esa actividad 2 trillones de dólares.

El turismo está siendo influido por los estilos de vida emergentes, los cuales tienen implicaciones claves para la conformación de marcos diagnósticos, la definición de políticas, la planificación de programas de acción y las tendencias sociales que deben considerarse en el proceso de toma de decisiones en materia de integración.

Los cambios sociales están planteando una recomposición del turismo y sus partes integrantes, a velocidades y dinámicas no necesariamente similares para los diferentes mercados clásicos y emergentes. Cada uno de ellos, si bien está respondiendo a una lógica general, se enfrenta a exigencias distintas, debido a la presión de factores como la competencia, la presencia de diferentes actores y la disponibilidad de recursos de diversa índole.

Es necesario mencionar también el aumento del número de turistas en busca de destinos y nuevos productos turísticos, de donde se derivan muchas oportunidades de desarrollo de nuevas zonas turísticas y de mejora y amplificación de los destinos actuales.

¹⁰ Saavedra, Elizabeth, Ob. Cit., Pág. 20.



Muchos turistas toman hoy vacaciones más cortas y más frecuentes durante el año. Esto ofrece la oportunidad de desarrollo de nuevos destinos turísticos y de que los destinos actuales ofrezcan a los turistas instalaciones y servicios para uso en las diferentes estaciones del año.

El turismo de negocios y de asistencia a congresos y reuniones está creciendo y está reportando beneficios en muchos sitios. Muchas personas que viajan por negocios o para participar en congresos y reuniones se comportan como turistas de vacaciones durante parte de su estancia en la zona.

1.5. Beneficios del turismo

Según Kotler el turismo trae cinco beneficios¹¹:

- El beneficio más visible es el empleo directo que genera en hoteles, restaurantes, comercio y transporte.
- Apoyo a industrias y profesiones, que tienen muy buenas retribuciones.
- El efecto multiplicador, ya que los gastos del turista se reconvierten en la economía local.
- Los ingresos estatales y locales que se derivan de impuestos sobre el turismo.
- Incentiva las exportaciones de productos autóctonos.

1.6. Turismo Sostenible

Según Kotler :

*“El turismo sostenible es un concepto de la gestión turística que anticipa y previene los problemas que pueden surgir cuando se sobrepasa la capacidad de acogida de determinada área geográfica”.*¹²

¹¹ Kotler, Philip y otros; Ob .Cit...,pág. 468

¹² Kotler, Philip y otros; Ob. Cit...,pág. 470



Este concepto destaca la necesidad de tomar en cuenta la capacidad medio ambiental que tiene una zona, tanto para soportar el impacto de los turistas como de los residentes, para así evitar que la misma se deteriore y garantizar la demanda en el futuro.

1.7.Ecoturismo

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, ecoturismo es llamado también turismo de la naturaleza, es un fenómeno reciente que representa solamente un segmento de toda la actividad turística. Por ecoturismo se entiende un turismo en el que se viaja a zonas donde la naturaleza se conserva relativamente intacta con el objetivo específico de estudiar, admirar y disfrutar su paisaje y su fauna y flora, así como cualquier posible aspecto cultural de la zona. Se apoya en actividades orientadas a la naturaleza, busca que el viaje mismo tenga bajo impacto sobre el medio ambiente y pretende reducir el consumo de los recursos naturales.

1.8.Turismo Aventura

El turismo de aventura es un tipo de turismo que implica la exploración o el viaje a áreas remotas, donde el viajero puede esperar lo inesperado. El turismo de aventura está aumentando rápidamente su popularidad ya que los turistas buscan vacaciones inusuales, diferentes de las típicas vacaciones en la playa.

El turismo de aventura, es dirigido para todos los turistas, pero en especial para aquellos que les guste combinar sus actividades con el aire libre.

Este tipo de turismo también se relaciona directamente con el deporte de aventura o riesgo, donde la gente tiene por objetivo pasar momentos de adrenalina a costo de un porcentaje de riesgo.

El turismo de aventura tiene como objetivo principal el fomento de las actividades de aventura en la naturaleza. Es el hecho de visitar o alojarse en zonas donde se pueden desarrollar los llamados deportes de aventura o turismo activo.



La diferencia de turismo de aventura y deportes de aventura, estaría en que en la segunda actividad hace falta una preparación mínima y un equipo apropiado, como lo es practicar rappel, escalada, carreras de aventura o montañismo.

También el turismo de aventura puede clasificarse según su dificultad: baja, moderada o alta.

2. MARKETING DEL TURISMO

2.1 Definición

Por marketing turístico se entiende la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de la que dependen y emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de ciertos grupos determinados de consumidores y lograr de esta forma un beneficio apropiado.¹³

2.2 Importancia del Marketing Turístico

Todos los países tienen recursos naturales y comerciales los cuales deben explotar, no solamente para que personas de otros países conozcan los sitios, sino que también para aumentar los recursos económicos de dicho país.

El turismo no solamente aumenta el interés de otros países a querer invertir, sino que también crea más fuentes de empleo para los ciudadanos. Es por eso que el marketing turístico ayuda a la economía de los países por medio de la atracción que sienten las personas por visitar los atractivos que el país posee.

¹³ Acerenza, Miguel Angel; FUNDAMENTOS DE MARKETING TURISTICO, 1ra Edición Trillas, México, 2004, Pág. 29



2.3 Objetivo del Marketing Turístico

El objetivo del marketing turístico es lograr la máxima satisfacción del visitante y que sea compatible con un aceptable nivel de beneficio para el país.

El papel de los prestadores de servicios turísticos en el proceso de marketing es sumamente importante ya que se debe llevar a efecto el esfuerzo promocional a nivel de producto específico y proyectar una buena imagen del país o región en el exterior. Para que esto sea posible, todas las actividades tienen que responder a los lineamientos de un plan integral de mercadotecnia.

2.4 Características del marketing turístico

- **Intangibilidad.** Los productos turísticos tienen componentes tangibles y otros intangibles. La parte tangible la constituye el producto turístico en si, tal y como es ofrecido por la empresa de servicios turísticos. La intangibilidad se deduce del hecho de que las características de los componentes de un producto turístico no se pueden poner a prueba por medio de los sentidos. Los turistas generan expectativas, imaginan como es el producto, que uso le darán y que resultados esperan obtener. Este componente de intangibilidad hace que los consumidores no estén seguros de lo que compran, ni del beneficio que realmente van a obtener cuando consuman el producto.
- **Caducidad.** Los productos turísticos no se pueden almacenar.
- **Agregabilidad y sustituibilidad.** El producto turístico se forma a partir de la agregación de varios componentes, alguno de los cuales se puede sustituir por otros de forma inmediata.
- **Heterogeneidad.** El producto turístico está formado por muchas partes y condicionado por muchos factores.
- **Subjetividad, individualidad, inmediatez y simultaneidad de producción y consumo.** Es subjetivo porque depende de las condiciones en que estén los clientes y prestatarios en el momento del consumo. Las satisfacciones que produce son individuales y distintas de unas personas a otras. Su consumo es



simultáneo a su fabricación real, de manera que el producto se crea realmente al mismo tiempo que se consume.

- **Otros.** Es un producto estacional.



DIAGNÓSTICO

INTRODUCCIÓN

En el presente diagnóstico se realizó un análisis del entorno de la empresa y de la empresa en sí, para en base al mismo identificar oportunidades y amenazas como también debilidades y fortalezas. Primeramente se presentaron los antecedentes de la empresa donde se detallan aspectos importantes en su evolución y crecimiento hasta el día de hoy. Posteriormente se hizo un análisis de su entorno ,como se mencionó anteriormente, para identificar las oportunidades y amenazas, este análisis se divide en dos: análisis del Macro entorno y análisis del micro entorno. Posteriormente se realizó el análisis interno de la empresa, mediante la aplicación de entrevistas de profundidad, donde se analizaron todas las áreas para en base a esto poder identificar debilidades y fortalezas.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año 2008 el señor Fernando Cortez adquiere una propiedad de aproximadamente 3 has. ubicada en Tolomosita Oeste con el objetivo de construir una vivienda familiar. Debido a que se tenía el espacio adecuado además de la vivienda se construye un estanque para criadero de peces, una pequeña piscina, una cabaña para un cuidador y se habilitan espacios verdes. La idea de convertir esta casa en un emprendimiento turístico nace a sugerencia de las amistades y familiares que visitaban a los dueños en el lugar. Debido a los altos costos de mantenimiento del mismo, se empieza alquilando el lugar para realizar algunos eventos y ocasionalmente se alquila una cabaña que se tenía habilitada para recibir visitas. El emprendimiento comienza con el nombre de Complejo turístico El Pedregal.

Viendo que había mucha gente interesada en alojarse en el lugar, se construyen las cabañas y se acondicionan algunas habitaciones más, convirtiendo la vivienda familiar en un emprendimiento turístico que brinda el servicio de alojamiento, además se hacen inversiones para aprovechar la topografía del lugar y generar



numerosas actividades recreativas. Estas inversiones se inician en el segundo semestre del 2011 y en noviembre del mismo año abre sus puertas con el nombre de Tarija Country Club.

Actualmente cuenta con servicio de hospedaje en cabañas (dos dormitorios, baño y cocina comedor totalmente equipadas y habitaciones matrimoniales, dobles y familiares). En el emprendimiento se ofrecen una variedad de actividades recreativas: un área verde donde se puede jugar fútbol 8, volleyball o bádminton, piscina pequeña, parque infantil, acceso a pozas en el río, tirolesa, alquiler de parrilleros y algo que es único en Tarija que es el Canoping y recientemente el Kamikaze. La idea de implementar el Canoping en el Country surge de manera imprevista ya que primeramente el objetivo era ajustar un puente colgante, entonces al buscar más información en la red, el propietario se encuentra el Canoping, la idea le atrae demasiado y comienza a averiguar, adquiere todo el equipo necesario desde España e implementa el canoping y la tirolesa en sus instalaciones. Recientemente, en septiembre del presente año, se implementó el Kamikaze, un juego de mucha adrenalina, que consiste en un columpio de 4 metros de altura donde la persona va parada, el objetivo es dar una vuelta de 360°, para lo que se necesita técnica, que es enseñada por un instructor para que las personas puedan vivir la adrenalina al máximo.

También se adecua una habitación como sala de cine que funciona también como karaoke o discoteca. Posteriormente habilita este salón para conferencias, reuniones y capacitaciones. Sin embargo, el ambiente resulta muy pequeño y se decide ampliar el comedor para habilitarlo como un ambiente para conferencias. Esta idea surge ya que el propietario ve aquí una oportunidad de nivelar sus ingresos en temporada baja, que son los meses de mayo a agosto. El comedor que es el ambiente más amplio tiene capacidad para 60 personas, mientras que el salón de cine solo para 39. En ambos casos con sillas distribuidas lado a lado dejando solamente un pequeño pasillo al medio. Ambos salones cuentan con sistemas de sonido y proyección.



Tarija Country Club es un lugar turístico donde además de disfrutar del sosiego de la campiña tarijeña y el contacto con la naturaleza se puede realizar diversas actividades recreativas.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EXTREMAS:

Canopy.- Modalidad deportiva que consiste en el desplazamiento de personas por las copas de los árboles, por el lecho de un río por cualquier otro accidente geográfico, a través de un sistema de cables de acero o tirolesas. La actividad se realiza suspendida en el aire a través de un equipo de arneses y poleas, recorriendo trayectos de diversa longitud y altura, con escalas en plataformas de despegue establecidas en árboles de gran porte, en escenarios naturales con pendiente o en medios artificiales mediante la instalación de torres.

Tirolesa.- Sistema que consta de uno o dos cables de acero sujetos entre dos puntos, con diferente altura entre ambos, para obtener una pendiente de varios grados. La persona se sujeta al sistema mediante un arnés ajustable de cintura, un mosquetón con rosca, una cinta tubular que se empalma junto a una polea que rueda sobre el cable.

Kamikaze.- Columpio de 4 y 5 metros de altura, donde la persona tiene que impulsarse para dar la vuelta de 360 grados.

En el Anexo 2 se pueden mostrar algunas fotos de los deportes extremos que se ofrecen en Tarija Country Club.



CAPITULO V

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Para el análisis del entorno primero se hizo un estudio del macroentorno y posteriormente del microentorno. Con este análisis se pretende identificar las principales tendencias así como también las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa.

1. Análisis Macroentorno

Para analizar el macroentorno se recurrió a hacer el análisis PESTA, esta herramienta nos permitió analizar las principales fuerzas y tendencias en el ámbito Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental. En cada uno se inicia con un estudio de su fuerza a nivel mundial para luego llegar al nacional y por ultimo a nivel regional.

1.1.Ámbito Político

El marco legal boliviano se encuentra compuesto por la Constitución Política del Estado, las leyes y convenios Internacionales aprobados por el parlamento y las normas promulgadas por el Órgano Ejecutivo (Decretos Supremos, Resoluciones Supremas, Resoluciones Ministeriales y Resoluciones Administrativas).

Los instrumentos jurídicos que definen la acción del Estado en el turismo están contenidos en:

Constitución Política del Estado, que reconoce el carácter multiétnico y pluricultural del pueblo boliviano.

Ley de Privatización y reglamentos (No. 1330 de 24/04/1992), que busca promover la inversión y atraer recursos financieros, tecnológicos y gerenciales para que realicen sus operaciones de manera eficiente.



Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia (No. 2074 de 14/04/2000), que se constituye en el marco legal para la promoción, el desarrollo y la regulación de la actividad turística en Bolivia y define:

- Disposiciones Generales en el ámbito de aplicación del turismo, destacándose los principios y definiciones del turismo, así también los objetivos de la política estatal.
- Ente Rector, actualmente es el Ministro de Comercio Exterior e Inversión, en todo el ámbito y competente en materia turística. El ente rector ejecuta sus acciones a través del Viceministerio de Turismo que es el encargado de formular, proponer, dirigir, ejecutar y evaluar la Política Nacional de Turismo y Artesanía, así como proponer y emitir según el caso, las normas de alcance nacional que correspondan a la actividad turística y artesanal, en coordinación con los sectores e instituciones vinculadas a su ámbito.
- Competencias de otros organismos como ser las gobernaciones departamentales y municipales.
- Creación del Consejo Nacional y Consejos Departamentales de Turismo, definiendo las funciones, atribuciones y composición de cada uno de estos organismos.
- Prestadores de Servicios. Listado de todas las empresas y personas jurídicas que pueden ser considerados como prestadores de servicios de turismo.
- Políticas de Fomento al Turismo, como ser Convenios, cooperación internacional, promoción, políticas impositivas, capacitación, etc.

Ley de Reactivación Económica (No. 2064 de 03/04/2000), que establece incentivos al turismo en materia tributaria.

Ley de Participación Popular (No. 1551 de 20/04/1994), que posiciona la vocación turística que debe ser contemplada en los planes de desarrollo municipal y en sus planes operativos anuales, los cuales representan un gran incentivo al crecimiento del turismo.

Ley de Descentralización Administrativa (No. 1654 de 28/07/1995), que otorga autonomía y control administrativo departamental para promocionar el turismo y ejecutar políticas, planes y proyectos que beneficien al sector. Este aspecto otorga una



ventaja para el apoyo de emprendimientos turísticos privados a través de las instituciones públicas departamentales.

Ley del Medio Ambiente (No. 1333 de 27/04/1992), que tiene por objeto proteger y conservar el medio ambiente y los recursos naturales, ya que se consideran como un aspecto fundamental en el desarrollo del turismo en nuestro país, debido a que representa uno de los principales atractivos.

Plan Nacional de Desarrollo (D.S. 29272 de 12/9/2007), que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo, Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien donde se establece lineamientos centrales de la actividad turística, orientado a fomentar las practicas del buen vivir que cuidan tanto el medio ambiente, cultura, la vida y salud de las personas.

Estas leyes han permitido definir los roles de cada una de las instituciones encargadas del turismo a nivel nacional y de gobiernos departamentales, municipales, empresas privadas, etc., las mismas que deben coordinar sus acciones con el propósito de desarrollar el sector.

Más específica y claramente centrada en la actividad turística, la ley N° 2074 plantea la promoción y desarrollo de la actividad turística boliviana, en sus tres ámbitos: nacional, departamental y municipal¹.

En el ámbito nacional, esta Ley define como ente rector del turismo en Bolivia al Viceministerio de Turismo, otorgándole la responsabilidad de promover y gestionar acciones en el ámbito nacional, como la planificación, fomento, promociones, formación de conciencia, supervisión y fiscalización de los atractivos y recursos turísticos, así como de proponer normas y procedimientos para el desarrollo del turismo.

En el ámbito departamental indica que los gobiernos departamentales deben coordinar con el Viceministerio de Turismo la formulación de Planes y Estrategias

¹ Saavedra, Elizabeth; PROMOCIÓN TURÍSTICA. UNA LLAVE PARA EL DESARROLLO DE CHUQUISACA, Fundación DIEB, Bolivia 2004, pag.22



nacionales, a tiempo de organizar, participar, fomentar y apoyar la ejecución de programas de promoción turística a nivel departamental. Entre otras responsabilidades, advierte que el gobierno departamental debe apoyar a las municipalidades en la elaboración de los POAs de Turismo.

Por último, determina que en el ámbito municipal los gobiernos locales, deben promover e incentivar el turismo en el marco de las políticas y estrategias nacionales y departamentales, y tienen como atribución la planificación y formulación de proyectos turísticos en su jurisdicción de acuerdo a la política departamental.

Queda así establecido que las disposiciones legales emitidas hasta la fecha constituyen un avance importante para el desarrollo de la actividad turística. Sin embargo, se advierte su escasa aplicación y difusión, lo que puede responder a una inadecuada política de comunicación, la discontinuidad de acciones y la limitada asignación de recursos económicos al sector. La Ley 2074, considerada como un pilar fundamental para el turismo es actualmente poco conocida y consiguientemente poco aplicada en toda su dimensión jurisdiccional y operativa.

Igualmente, es necesario mencionar que recientemente se aprobó el proyecto de Ley General del Turismo “Bolivia te Espera”, una ley que está modificando la ley 2074 del 2000.²

La misma tiene por objeto desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar el turismo, considerando a este una actividad estratégica del país. Se están considerando nuevas definiciones respecto a las actividades turísticas, a varios temas que no estaban anteriormente contemplados. Dentro de lo nuevo que se está incorporando, está el turismo comunitario con el objetivo que se beneficien a las comunidades urbanas y rurales y a las naciones y pueblos indígena originario campesinos que realicen esta actividad.

² http://www.diputados.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=1085:ley-del-turismo-bolivia-te-espera-fomenta-actividad-productiva-del-pais&catid=1:ultimas-noticias&Itemid=89



Esta es una ley marco que corresponderá a las entidades regionales y a establecer reglamentos específicos para promover el turismo bajo la visión que tiene la constitución, además que la misma también considera el aporte de los medios de comunicación para fomentar el turismo tanto en el interior del país, como para la gente que pueda llegar del exterior.

Esta propuesta además crea una Tasa Administrativa de Regulación y Fomento a la Actividad Turística, que se aplicará a todos los prestadores de servicios turísticos, y se cobrará anualmente por concepto de registro, categorización y certificación de las actividades turísticas.

En ese marco, también se establece la creación de un fondo para promocionar el turismo, basado en varios aportes, entre ellos los del Tesoro General de la Nación, de donaciones y créditos destinados a programas y proyectos en el sector turístico. Entre las principales modificaciones que se realizaron a la propuesta inicial, figura la inclusión de un artículo que establece que las empresas extranjeras de servicios turísticos que pretendan operar en territorio nacional deberán contar con la autorización de la autoridad competente, y deberán establecer alianzas estratégicas con empresas bolivianas legalmente establecidas.

Esta norma está enmarcada en la Constitución Política del Estado, que establece que el turismo es una actividad económica estratégica y debe desarrollarse de manera armónica y sustentable para lo que se tomará en cuenta la riqueza de la cultura y el respeto del medio ambiente.

Actualmente esta ley está siendo socializada en los distintos departamentos y con actores del sector, para ver su aplicación en un futuro, sin embargo la misma posee varios aspectos que deben ser modificados y corregidos en pro del turismo.

Asimismo, es necesario mencionar que la nueva Ley General de Turismo "Bolivia te espera" ha generado preocupación en los actores que están relacionados a la promoción turística, sobre todo en el artículo 18 que habla sobre el sistema de registro, categorización y certificación de los que son prestadores de servicios; la ley



2074 otorga a los gobiernos departamentales el registro gratuito de estas empresas, pero con la nueva norma se van a quitar estas competencias.³

Dentro de los prestadores de servicio están los hoteles y agencias de viaje, entre otras. Las mismas deberán someterse a un registro y pago anual a través de "empresas terciarias" que serán creadas únicamente para brindar este servicio. Cabe destacar que antes los registros eran gratuitos.

Analizando los aspectos positivos y negativos observados por varios actores del turismo en el país, se destacan los siguientes:

Entre lo positivo resaltan la tasa de incremento a los pasajes de las personas que lleguen del exterior, porque esto va a generar recursos para lo que es la promoción del turismo. Y en lo negativo, se está volviendo al centralismo cuando se habla de quitar las competencias a los gobiernos departamentales y municipales, además que antes no existía el cobro por el registro y categorización.

Asimismo cabe mencionar que uno de los principales objetivos que tiene la instancia estatal es reducir el turismo de los denominados mochileros al país, porque dejan pocas regalías. Sin embargo, se tienen registros que sostienen que cualquier persona que ingresa al país contribuye al turismo.

Como se puede ver, todos estos factores legales muestran que se está dando mayor importancia al turismo en nuestro país y nuestra región, lo que en un futuro traerá frutos tanto como para el sector como para la empresa, sin embargo, estas nuevas normas legales que todavía no han sido socializadas pueden también ocasionar algunos problemas, sobre todo con el centralismo que puede traer consecuencias especialmente a la promoción del turismo en nuestro departamento, priorizando otros destinos nacionales ya consolidados a nivel mundial.

³ http://www.elsol.com.bo/index.php?c=&articulo=-Bolivia-te-espera--cobra&cat=362&pla=3&id_articulo=42023



1.2.Ámbito Económico

Se comenzara haciendo un análisis del crecimiento del turismo receptor a nivel mundial, el cual ascendió del 2007 al 2010 un 2.97 %, como se puede ver en la tabla siguiente.

Tabla N° Turismo Mundial Histórico

Turismo Mundial Histórico 1989-2010	
Turismo Mundial Histórico	
Año	Arribos
1989	426.000.000
1990	458.000.000
1991	464.000.000
1992	503.000.000
1993	518.000.000
1994	553.000.000
1995	568.000.000
1996	600.000.000
1997	620.000.000
1998	635.000.000
1999	648.000.000
2000	682.818.000
2001	705.818.000
2002	728.818.000
2003	751.818.000
2004	780.000.000
2005	808.000.000
2006	842.000.000
2007	908.000.000
2008	924.000.000
2009	874.000.000
2010	935.000.000

Fuente: OMI - BADA TUR

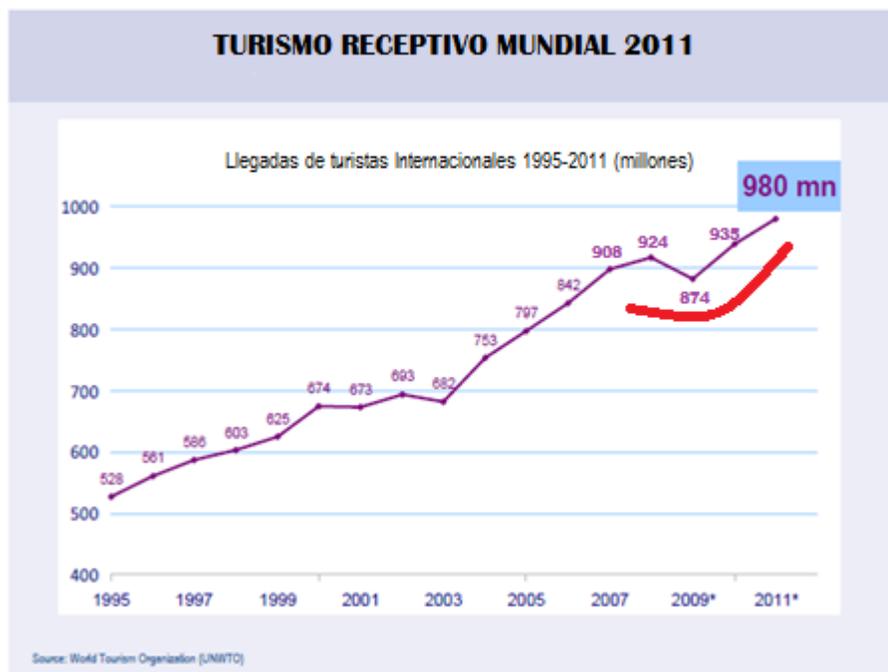
Sin embargo, se puede observar que en el año 2009 debido a la crisis financiera y económica mundial, el arribo de visitantes mundiales a todo el mundo se contrajo en promedio con respecto al año 2008 en un - 5,41%.

Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4,8 % en 2011 hasta alcanzar un total de 980 millones, frente a los 935 millones alcanzados en 2010 (Gráfico N°1), habiéndose caracterizado el año por el estancamiento de la recuperación económica, grandes cambios políticos en Oriente Medio y el Norte de África y desastres naturales en Japón. Por regiones, Europa (+6 %) fue la que mejores resultados obtuvo, aunque por subregiones fue América del Sur (+10 %) la que ocupó el primer puesto.



Contrariamente a lo ocurrido en años anteriores, el crecimiento fue mayor en las economías avanzadas (+5,0 %) que en las emergentes (+3,8 %), debido en gran parte a los buenos resultados obtenidos en Europa y a las dificultades experimentadas por Oriente Medio y el Norte de África.

Gráfico N° 1



El turismo internacional batió nuevos récords en 2011 a pesar de las difíciles condiciones. Para un sector que es responsable directamente del 9 % del PIB mundial, del 6 % de las exportaciones totales y del empleo de una de cada 12 personas. Tanto en las economías avanzadas como en las emergentes, los resultados son alentadores, especialmente al llegar un momento en el que se necesita urgentemente actividades que estimulen el crecimiento y la creación de empleo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé que el turismo internacional seguirá creciendo en 2012, aunque a un ritmo más lento. Las llegadas aumentarán entre un 3 % y un 4 %, alcanzándose el hito histórico de los mil millones para finales de año. Las economías emergentes recuperarán el liderazgo, con un crecimiento más



mercado en Asia y el Pacífico y en África (de 4 % a 6 %), seguidas de las Américas y Europa (de 2 % a 4%). Oriente Medio (de 0 % a +5 %) podría empezar a recuperar parte de sus pérdidas a partir de 2011.

Las perspectivas se ven confirmadas por el Índice de Confianza de la OMT⁴. El Grupo de Expertos de la OMT, integrado por 400 especialistas de todo el mundo, prevé que el sector turístico tendrá resultados positivos en 2012, aunque ligeramente inferiores a los del pasado año.

Estadísticas oficiales indican que unos 230 millones de personas dependen directa o indirectamente de la industria turística en todo el mundo, cifra que se elevará a más de 400 millones en la próxima década. El turismo es el principal servicio de exportación en las naciones menos desarrolladas, donde representa el 33% de las exportaciones y el 65% en los países insulares.⁵

Sin embargo, las cifras de 2011 mostraron un giro extraordinario en el turismo internacional. Aunque Europa sigue encabezando la recepción de visitantes con el 51% del total, América ha bajado del 30% al 16%, y Asia ha registrado un espectacular repunte pasando del 2% al 22%. Según datos de la OMT, los países más visitados en 2010 fueron Estados Unidos con 103,5 millones de turistas, seguido por España (52,5 millones), Francia (46,6 millones) y China (45,8 millones de visitantes).

En el primer semestre de 2012 el flujo de visitantes en el orbe creció 5% y se espera que hasta fin de año la llamada industria del ocio se expanda 4% en promedio. Pese a que la actividad repuntó en los primeros seis meses del año, la crisis europea ha impactado en el mercado de China, Tailandia, India, centro y Sudamérica, tomando en cuenta que los turistas europeos representan el 50% de los viajeros en todo el mundo, informó el secretario general de la OMT Taleb Rifa.

En los primeros seis meses de 2012 Sudamérica experimentó el más rápido crecimiento como región, seguida de Norteamérica y el Caribe. De acuerdo con la

⁴ Organización Mundial del Turismo

⁵ <http://www.bolpress.com/art.php?Cod=2012091201>



Comisión Latinoamericana de Aviación Civil en el primer semestre el tráfico aéreo en la región creció 7% interanual, con 59,6 millones de pasajeros.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) calcula que el 2011 la industria turística contribuyó con alrededor de seis billones (millones de millones) de dólares a la economía global, lo que representa el 9% del Producto Interno Bruto mundial. La organización asegura que la industria turística es un factor importante en la lucha contra el desempleo debido a su alto coeficiente de mano de obra.

La organización de Naciones Unidas calcula que en 2011 casi 255 millones de trabajos fueron creados, directa e indirectamente, por la actividad turística y es posible que este año genere más de cinco millones de nuevos empleos, la mitad de ellos ocupados por jóvenes. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo prevé que en 2022 el turismo generaría 328 millones de empleos, es decir uno de cada 10 en el planeta.

Asimismo, el segmento de turismo de naturaleza y aventura es uno de los de mayor crecimiento dentro de la industria turística. Tan solo en 2010, este sector creció 17.4 % a nivel mundial en comparación con el turismo en general, que experimentó un incremento de 4 por ciento, según cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Ahora tomando en cuenta la contribución del turismo en nuestro país podemos ver que la magnitud y el dinamismo de todos los sectores están sistematizados y cuantificados en las cuentas nacionales, en este contexto, el turismo no aparece como un sector específico sino como parte integrante de la producción de los demás sectores, especialmente el transporte, los restaurantes y hoteles y otros aunque en menor proporción. (Tabla N° 2)

Como actividad económica, el turismo absorbe casi la totalidad de la producción de sectores de hotelería y agencias de turismo, y parte considerable de la producción del sector de transporte de pasajeros y una proporción de aquellas actividades que están directamente relacionadas con el turismo tales como las empresas proveedores de



insumos. Estos aspectos dificultan su identificación precisa dentro de las ramas productivas de la economía.

Tabla N° 2

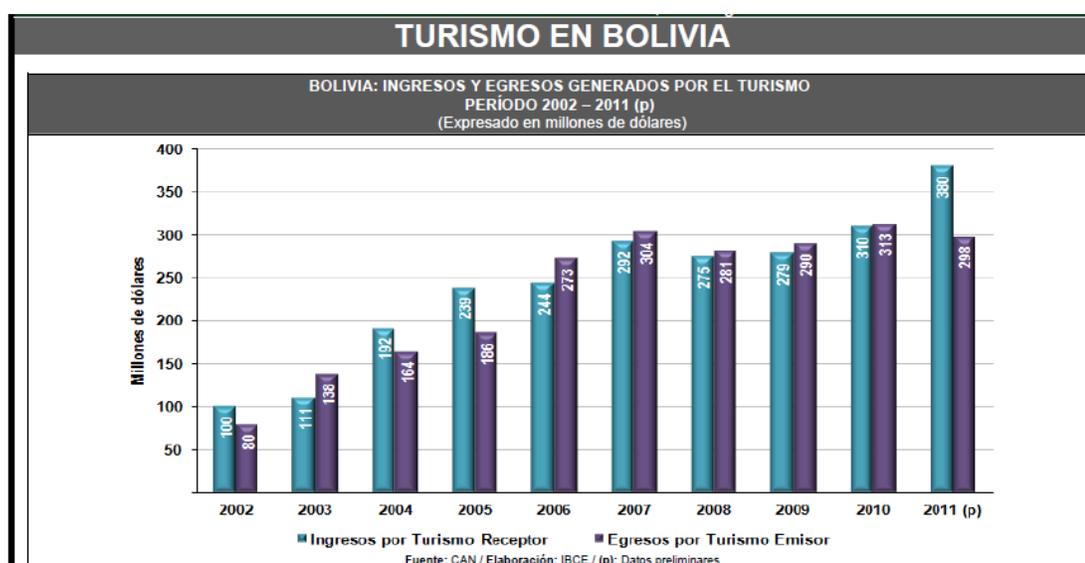
BOLIVIA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS CONSTANTES SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA (En porcentaje)					
DESCRIPCION	2007(p)	2008(p)	2009(p)	2010(p)	2011(p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	4,56	6,15	3,36	4,13	5,17
Derechos s/Importaciones, IVAnd, IT y otros Imp. Indirectos	6,25	6,9	-1,95	8,65	12,49
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	4,38	6,07	3,94	3,66	4,38
1. AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	-0,51	2,61	3,68	-1,18	3,1
2. EXTRACCIÓN DE MINAS Y CANTERAS	7,02	22,95	-2,02	4,04	5,26
3. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	6,09	3,66	4,81	2,59	3,72
4. ELECTRICIDAD GAS Y AGUA	4,31	3,58	6,11	7,34	7,37
5. CONSTRUCCIÓN	14,35	9,2	10,82	7,46	8,02
6. COMERCIO	5,59	4,77	4,9	3,96	3,7
7. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	3,5	4,02	5,58	7,99	6,13
8. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	6,27	4,67	4,15	5,62	5,31
9. SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES, PERSONALES Y DOMÉSTICO	3,07	2,68	3,59	3,49	2,68
10. RESTAURANTES Y HOTELES	2,36	1,8	2,31	3,17	3,03
11. SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	4,06	3,83	6,48	3,64	6,18
SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS	11,3	8,6	5,11	6,9	13,47

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA



Asimismo, es importante analizar los datos del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE)⁶ donde presenta los ingresos por turismo emisor y receptor los cuales se han cuadruplicado durante los últimos 10 años, impulsados por diversos factores, en el turismo receptor el mayor conocimiento de la biodiversidad boliviana y el incremento en la promoción del país como destino turístico; mientras que en el turismo emisor las visitas a familiares, negocios y recreación en el exterior.

Gráfico N°2



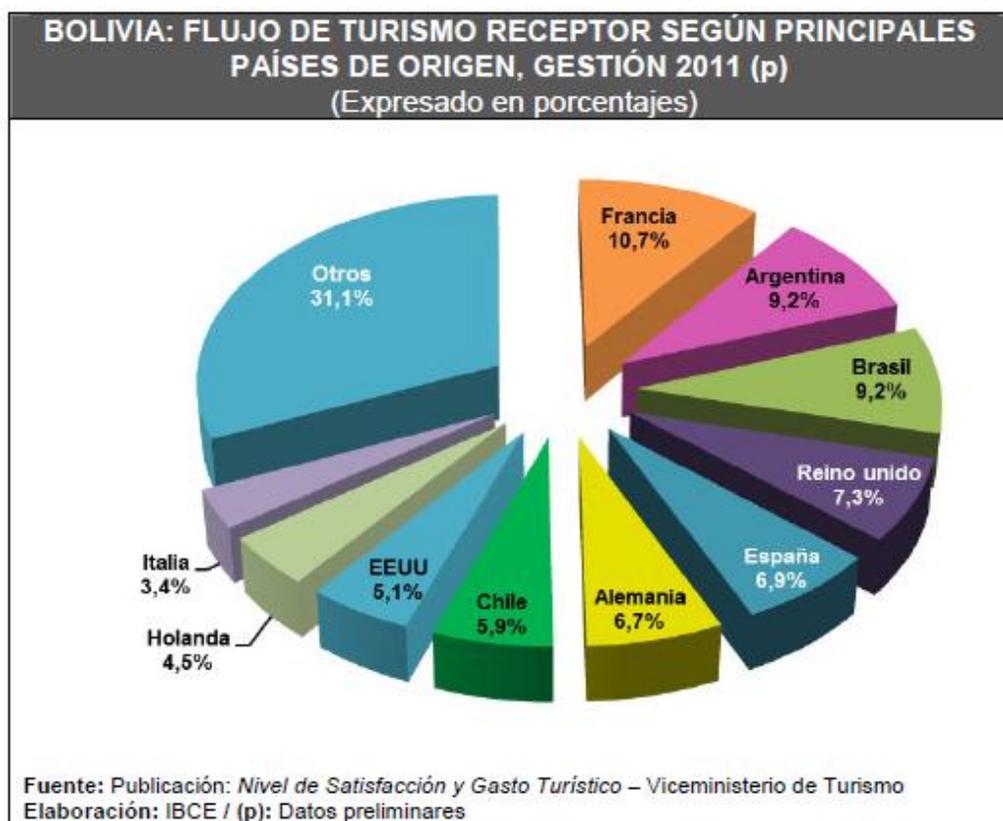
El nivel de gasto del turismo emisor experimentó un decrecimiento de -1.97% desde el 2007 al 2011, siendo el principal motivo "visita a familiares en el extranjero". Sin embargo, se debe recalcar el aumento de los ingresos por turismo receptor, que desde el 2007 al 2011 creció en un 30.13%, cifra que denota los beneficios económicos que están trayendo al país las diversas actividades que está desarrollando el gobierno en apoyo a este sector.

⁶ http://www.ibce.org.bo/informacion-mercados/descarga_ibce_cifras.asp?id=77&idsector=2



El mayor flujo que recibió Bolivia en el 2011 provino principalmente de Francia Argentina y Brasil. Pero los que tuvieron el gasto medio más elevado fueron los visitantes de EEUU, Japón y España. (Grafico N° 3)

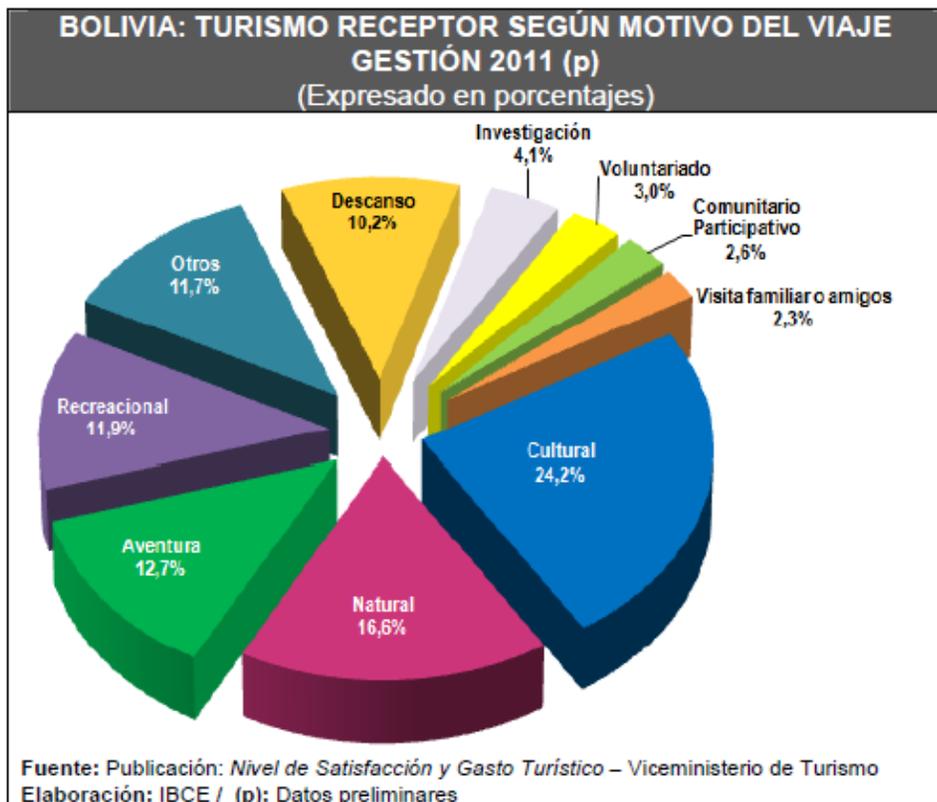
Grafico N° 3



Igualmente, los principales motivos para visitar nuestro país fueron: Cultural, Natural y de Aventura (53% del total). Sin embargo los niveles más altos de gasto se concentraron en las Visitas a familiares o amigos y Negocios. (Grafico N° 4)



Grafico N° 4



En Bolivia el aporte del turismo a la economía no supera el 3% pese a la potencialidad de sus hermosos espacios territoriales, a la diversidad de sus culturas y a la riqueza de sus tradiciones (Nueva Economía. Junio 2010). Con alrededor de 350 000 visitantes anuales, el turismo tampoco reporta grandes beneficios a Bolivia, por lo que muchas empresas internacionales descartan invertir en ella por falta de un mercado de consumo y de personal capacitado (Bolivien-Reisen).



Ahora analizando el aporte del sector turismo en el PIB de Tarija podemos observar la siguiente tabla :

Tabla N° 3

TARIJA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA					
(En porcentaje)					
DESCRIPCION	2007 (p)	2008 (p)	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	7,85	4,78	-1,18	7,23	6,34
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros Imp. Indirectos	11,2	7,89	5,39	3,17	7,51
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	7,03	3,98	-2,93	8,4	6,01
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	3,89	4,72	1,56	1,27	-0,02
2. Extracción de Minas y Canteras	12,85	2,77	-11,26	13,24	7,55
3. Industrias Manufactureras	2,56	6,88	9,28	2,11	3,78
4. Electricidad, Gas y Agua	4,36	1,56	4,87	5,58	5,24
5. Construcción	-13,74	8,09	12,2	6,6	11
6. Comercio	1,73	6,88	4,54	3,39	4,03
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2,64	5,73	5,27	7,32	5,08
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	5,25	6,46	3,52	3,94	5,52
9. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	1,69	4,08	3,11	3,52	1,37
10. Restaurantes y Hoteles	2,64	2,26	2,5	2,76	1,78
11. Servicios de la Administración Pública	3,37	4,47	12,84	3,53	5,96

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
(p): Preliminar

Podemos observar que el sector turístico aporta solo un poco a comparación de otras actividades como la extracción de minerales, gas y construcción. Sin embargo, al estar inmerso el turismo con los restaurantes y el transporte no puede haber una apreciación muy objetiva, no obstante actualmente se están generando una serie de proyectos para ayudar a desarrollar esta actividad, ya que las autoridades están



comenzando a concientizarse de que el turismo puede ser nuestra próxima fuente de recursos una vez que el gas y otros recursos no renovables se agoten.

Igualmente cabe destacar la situación de Tarija, que es la ciudad que percibe las mayores regalías por concepto de la venta de gas al mercado externo, tiene el Producto Interno Bruto per cápita más alto del país, pero el olvido se apodera de la región, que sale adelante por el esfuerzo del sector privado, que tiene que lidiar con el tema político y cuya intromisión sólo posterga y retrasa el desarrollo económico. Las obras públicas tienen un rezago, tanto de la gobernación como del municipio, lo cual se traduce en malos pronósticos para las siguientes gestiones.

La mayoría de los sectores económicos de Tarija dependen de la gobernación, ya que es el motor de la economía regional, pero la ausencia de capacidad para la ejecución de proyectos afecta a la actividad económica y por ende al sector privado.

Algunos emprendimientos, como el vitivinícola y otros relacionados con el turismo, además del sector microempresarial, en servicios, sacan, por el momento, cara por la economía regional, igualmente no se debe olvidar al agropecuario y a la industria de la cerámica.

A la par de este análisis de los factores económicos debemos analizar aquellos que influyen directamente sobre la demanda, según la OMT, entre los más importantes se encuentran:

- **El nivel de renta disponible.**- es decir, la cantidad de dinero disponible por el consumidor, tras haber pagado sus necesidades básicas. El nivel de renta se relaciona directamente con el tipo de empleo del individuo.

Sabemos que hoy en día es mayor la cantidad de personas profesionales las cuales aspiran a mejores ingresos, asimismo es importante mencionar que los ingresos familiares son mayores debido a la participación de la mujer como aportadora, ya que su participación en el mercado laboral es muy representativa hoy en día lo cual hace posible que se produzca mayor cantidad



de dinero disponible luego de haber pagado las necesidades básicas del hogar, monto puede ser aprovechado en actividades turísticas.

- **El nivel de precios.**-Varía según se trate del lugar de origen o de destino. En el lugar de origen los precios altos restringen la demanda turística al tener que ocupar mayor proporción del dinero en las necesidades básicas. El aumento de precios en el destino, disminuye la demanda del individuo hacia el destino, el aumento de precios del destino lo puede llevar a optar por visitar otro lugar. Bolivia es considera uno de los destinos más baratos a nivel mundial y Tarija representaba el primer lugar con los precios más accesibles, sin embargo en los últimos años esto ha cambiado debido a un notable incremento en los precios de la alimentación y transporte con tarifas altas teniendo en cuenta las distancias recorridas, las cuales se ven reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla N° 4

INFLACIÓN POR CIUDADES
(Variaciones acumuladas por período, en porcentajes)

	2010			2011			2012		
	Ene-Mar	Abr-Jun	Ene-Jun	Ene-Mar	Abr-Jun	Ene-Jun	Ene-Mar	Abr-Jun	Ene-Jun
Bolivia	0,2	0,2	0,4	3,9	0,4	4,3	1,1	0,9	2,0
Tarija	0,3	-0,9	-0,6	6,1	0,1	6,2	1,1	2,2	3,4
Cochabamba	-0,1	-0,1	-0,2	3,1	0,2	3,3	1,5	0,5	2,1
Santa Cruz	0,8	0,4	1,2	3,4	0,7	4,1	0,9	1,1	2,1
La Paz	-0,3	0,4	0,2	4,2	0,5	4,7	1,2	0,7	2,0
Cobija	0,6	0,2	0,8	5,0	2,6	7,7	2,6	-0,7	1,8
Potosí	-0,4	0,0	-0,4	6,9	-1,2	5,5	0,4	1,0	1,4
Trinidad	0,6	-0,2	0,4	3,6	0,1	3,7	0,7	0,4	1,1
Sucre	-0,1	0,0	-0,1	4,1	-0,6	3,5	0,0	0,7	0,7
Oruro	0,1	-0,5	-0,4	6,5	-1,6	4,8	0,5	0,0	0,5

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

ELABORACIÓN: BCB – Asesoría de Política Económica



- **Financiación.**-La posibilidad de financiación del viaje permite a la demanda viajar con mayor frecuencia. Este aspecto ha favorecido de gran manera el desarrollo del turismo, ya que las facilidades de pago hacen posible que diferentes estratos de la sociedad puedan acceder a viajes y paseos por el mundo. Las entidades financieras han percatado las nuevas necesidades del mercado, y han desarrollado diferentes líneas de crédito y programas de ahorro que permiten a las persona disfrutar de vacaciones y viajes por el mundo.

1.3.Ámbito Tecnológico

La implementación de tecnología informática en el sector turístico ha aportado significativamente al desarrollo de ésta actividad a través de la reducción de costos de operación y tiempo.

En este sentido, las aerolíneas están aprovechando más las posibilidades tecnológicas que otros sectores de la industria turística. Los clientes que deciden viajar en avión pueden seleccionar los asientos o escoger la comida del vuelo a través de Internet. Además, tienen la posibilidad de imprimir sus propias tarjetas de embarque y de facturar por medio de sus teléfonos móviles con los consiguientes beneficios para el usuario y el ahorro de costes para la compañía.

Es importante considerar también que la industria turística resulta muy atractiva para el desarrollo de tecnologías de información, ya que el turismo es una actividad interterritorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente y por otro lado, al formar parte de una industria que involucra el ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.



El sector está aprendiendo rápidamente que Internet puede satisfacer mejor que cualquier otra tecnología actual la necesidad de los usuarios de recibir información de calidad que sea confiable.

Algunos de los elementos informáticos más aprovechados por el sector turístico son :

Procesamiento de datos y procesos (gestión hotelera, aerolíneas)

Distribución de catálogos y folletos en Disco Compacto (Promoción Turística)

La creación de sitios web igualmente permite proveer a los usuarios de altos niveles de información, conseguir una respuesta directa y además crear experiencias virtuales del producto. Especialmente las PYMEs se favorecen de dichas posibilidades ya que pueden ocupar nichos de mercado y de la misma forma expandir su radio de alcance.

El Internet ha permitido desarrollar la disponibilidad de los servicios turísticos directamente a los consumidores finales, redefiniendo por lo tanto el sistema comercial y la misma noción del canal distributivo de los productos turísticos y eliminando intermediarios del canal de comercialización tradicional. Igualmente se estima que habrá una mayor segmentación del producto, y una potenciación de los pagos por teléfono.

A continuación presentamos las diez tendencias de la tecnología para el turismo que auguran los expertos para 2012:

- 1- Más oferta complementaria
- 2- Más opiniones del consumidor
- 3- Comercialización más personalizada
- 4- Más comunicación mediante vídeo
- 5- Ampliación de mercados
- 6- Mayor localización constante del viajero.
- 7- Más segmentación del producto
- 8- Desarrollo de micropagos telefónicos



9- Los planes de Apple, Facebook y Google

10- Reducción de la oferta de outlets⁷

Los mismos se detallan con mayor profundidad en el Anexo 3.

Asimismo los expertos pronostican el auge de la sustentabilidad como uno de los factores clave de la industria. En este sentido, jugarán un papel importante las tecnologías de inteligencia artificial que son capaces de hacer predicciones fiables sobre la demanda de alimentos y bebidas en los hoteles, permitiendo planificar las existencias, reducir los excedentes y mejorar el control de costes.

Para maximizar los beneficios que puede aportar la tecnología móvil al sector turístico, actualmente los hoteles están adaptando sus páginas web de forma que los clientes puedan gestionar cómodamente sus reservas a través de sus dispositivos móviles. Los mapas interactivos, los programas de recompensa para los clientes que reserven una habitación a través de su teléfono móvil, los mensajes de confirmación y las alertas antes de la llegada son algunos de los servicios, relacionados con la tecnología móvil, que ya están ofreciendo algunos hoteles. Además, los hoteles podrían garantizar un trato individualizado si utilizasen la tecnología móvil como parte de los programas de fidelización.

Según los expertos en los próximos años los hoteles ganarán en funcionalidad y pondrán en marcha nuevos servicios para personalizar al máximo la estancia de sus clientes. A través de un correo electrónico o de un mensaje de texto, los clientes podrán expresar sus preferencias para que todo esté preparado cuando entren en la habitación.

Es necesario también mencionar un tipo de **turismo** que se ha puesto de moda en los últimos tiempos, el **turismo tecnológico**, término que hace referencia a las novedades

⁷ Se llama **outlet** a un establecimiento comercial especializado en la venta de productos de una marca específica.



tecnológicas del mundo moderno, como a su vez a los atractivos turísticos de las ciudades a visitar⁸.

El turismo tecnológico usa a la tecnología como un pretexto para visitar los demás atractivos de la ciudad. Esta clase de turismo tuvo un ejemplo en **España**, cuando las ciudades del norte del país empezaron a emitir documentos de identidad virtuales. Ello motivo a los ciudadanos de **Madrid y Barcelona** a visitar estas ciudades, donde además de recibir su nuevo **DNI (Documento Nacional de Identidad)**, disfrutaban de los atractivos turísticos de la zona.

En Japón es donde mejor se experimenta ambas formas de turismo tecnológico., representa el lugar donde se puede conocer las últimas novedades de las marcas líderes en tecnología, mientras disfruta de una cultura milenaria que posee infinidad de lugares turísticos.

El turismo tecnológico es una herramienta que ofrece la modernidad para potenciar la industria del turismo. Los últimos avances de la tecnología son un pretexto válido para dar a conocer los principales atractivos del país, generando ingresos para el sector. Esta es otra oportunidad que ofrece la tecnología para el desarrollo.

A nivel nacional el satélite “Túpac Katari”, cuyo lanzamiento está previsto para fines de 2013 o principios de 2014, permitirá mejorar todas las redes de comunicación del país. Aun así, el Gobierno no prevé que la compra del satélite Túpac Katari genere un impacto significativo en los precios de los servicios de telefonía celular, Internet u otros en áreas urbanas, donde es más económico para las empresas operadoras llegar a través de fibra óptica y antenas repetidoras, que por el servicio satelital. Sin embargo, los costos se abaratarán en el área rural, sobre todo en los lugares donde hasta ahora no hay servicio de telecomunicaciones por la fuerte inversión que representaría. Todas estas mejoras en las redes también traerán beneficios y acelerarán el proceso de implementación de todas estas tecnologías mencionadas anteriormente que beneficiaran el sector.

⁸ <http://www.viajesyturistas.com/el-turismo-y-la-tecnologia-una-nueva-tendencia-de-viajes/> El Turismo y la



Actualmente, la aplicación de la tecnología sobre todo en la compra y venta de pasajes, ha desencadenado en una mayor agilización de viajes lo que ha permitido un mayor flujo de viajeros tanto al interior como exterior del país.

Igualmente, el desarrollo del marketing online ha permitido tanto a operadoras y agentes de turismo hacer conocer sus servicios al resto del país y al mundo. Ha permitido asimismo promocionar toda nuestra cultura y atraer también más turistas a la región.

Igualmente la tecnología del GPS, también ha colaborado mucho al sector brindando más seguridad e información a los turistas. El desarrollo de páginas web que colaboran al turista brindándole más información sobre actividades, lugares, y atracciones del lugar que visitan también ha colaborado mucho al turismo.

1.4.Ámbito Social

Son muchos cambios los que se han producido en nuestra sociedad, los cuales han repercutido de manera directa sobre la actividad turística, entre algunos de los importantes podemos mencionar:

El aumento de parejas sin hijos: La planificación familiar y la determinación de no tener hijos es una de las alternativas que se manifiestan con mayor frecuencia hoy en día, principalmente en países desarrollados, las parejas buscan tener un espacio que les permita divertirse y desplazarse sin mayores responsabilidades y una de las opciones seleccionadas con preferencia son los viajes.

El incremento de los niveles educativos: Cada vez son mayores los sectores de la población que tienen acceso a la educación y los niveles educativos día a día buscan elevar sus estándares. Una de las técnicas aplicadas por los establecimientos son los viajes educativos o viajes de aprendizaje, donde se comparten experiencias y conocimientos de manera grupal.

El nivel de educación es una característica importante, ya que existe una correlación entre el nivel de estudios y los niveles de renta obtenidos por los distintos grupos



sociales. Asimismo existe una clara conexión entre el nivel de educación y la propensión a viajar, ya que la educación es un generador de curiosidad cultural.

Población: Muchos países europeos son tradicionalmente considerados como emisores de turistas, existe una tasa de natalidad en declive, lo que se traduce, por un lado, en una disminución de los participantes potenciales del turismo internacional y por otro, en la aparición de un nuevo mercado de turistas : el de la tercera edad. Este mercado está compuesto por personas con niveles bastante altos de renta y con capacidad y tiempo para viajar. Asimismo, este declive en las tasas de natalidad conlleva a que el tamaño medio de las familias disminuya, lo que significa que una mayor parte de la renta queda disponible para vacacionar.

El incremento de la edad promedio en los matrimonios: Las personas hoy en día han dejado atrás el matrimonio como una de sus prioridades y ante estas se han antepuesto la formación académica y la obtención de experiencias, las cuales son buscadas a través de la realización de viajes que son considerados fundamentales por las personas jóvenes para el enriquecimiento cognitivo y personal.

El manejo del tiempo es otro factor que está cambiando la forma de viajar: Cada vez es más común que los jóvenes hagan turismo sabático, dedicando un año a recorrer el mundo. Por otra parte, están los activos hombres de negocios que viajan con mucha frecuencia pero tienen poco tiempo, entonces combinan un viaje de trabajo con unos pocos días de placer, a menudo para desarrollar una afición personal. Actualmente, la Euripeas Travel Commision dice que para mucha gente, viajar ya no es un lujo, se ha convertido en parte de la vida normal. Ello hará que prevalezcan las decisiones de último minuto, especialmente para viajes de corta duración.

El stress, consecuencia del trabajo, conduce cada vez más a las personas a buscar recuperación de energía y de la salud a través del descanso. Antes del descanso era considerado solo en ocasión de las fiestas de final de año y para las clases sociales más altas, mientras que hoy es creciente su búsqueda en los fines de semana simples



y acentuándose en los prolongados cuando hay coincidencia de feriados los viernes, sábados, lunes , o los martes y alcanzando también las clases socio-económicas más bajas.

Igualmente, el modo de vida de la población actual, de las grandes ciudades, con una problemática muy específica de masificación, polución, formas y modos de trabajo, etc., provoca que se haya producido un impacto de vida muy sedentaria de la población, así como el exceso de la robotización/ automatización y mecanización de los diversos medios de producción, que provoca que los ciudadanos deseen disponer de una mayor cantidad y calidad de tiempo libre y de ocio para poder disfrutar en libertad, poder disponer de un tiempo a la misma vez de descanso y de actividad, para el desarrollo de hábitos saludables, con un marcado carácter lúdico y recreativo, donde el turista se pueda reencontrar consigo mismo, y pueda disfrutar de su propia interioridad y con los demás.

Durante el tiempo de vacaciones, son muchos los viajeros/turistas, que demandan realizar actividades físico-deportivas-recreativas para romper el ritmo rutinario de su trabajo diario y a la misma vez, muchos, acostumbrados a realizar en su hábitat de origen, una serie de actividades físico-deportivas de periodicidad casi diaria, en su ambiente familiar-profesional, desean continuar con su programa activo durante el periodo vacacional y a la misma ves. Actualmente, a la misma vez que se ha estado desarrollando la demanda, está existiendo en el mercado turístico, una importante oferta de empresas especializadas, que desarrollan fascinantes y novedosos programas de variadas y atractivas actividades físico-deportivas-recreativas.

En la actualidad, se vislumbra una demanda emergente de nuevas tendencias turísticas enfocadas hacia el desarrollo de habilidades y destrezas físico-deportivas, el conocimiento de nueva gente, establecimiento de nuevos estilos de vida, búsqueda de destino exóticos y desconocidos, la búsqueda de alto grado de emocionalidad, el contacto con el medio ambiente natural y salvaje. Este tipo de turismo es apasionante, alejado del tradicional turismos de masas, requiere de una planificación, gestión y un



tratamiento más personalizado y de una especialización muy rigurosa por parte del personal altamente calificado.

Es con esta tendencia que el Turismo Aventura surge con mucha aceptación y demanda por una parte importante de un segmento de la población de gente joven, o de gente madura y adultas con “espíritu joven” que desean quemar adrenalinas, vivir nuevas experiencias motivantes. Surgen actividades como pueden ser: rafting, escalada, rapel, tirolesa, senderismo, orientación, rutas en caballos, rutas en bicicletas de montaña, rutas en todoterrenos 4 x 4, quad, descenso de barrancos, canopy, trekking, buceo, paracaidismo deportivos, ala delta, vuelta sin motor, etc.

Asimismo, las actividades extremas son el medio con el cual el joven establece una razón de mostrarse tal y como es al medio en que vive y se desarrolla como una persona enteramente social y compleja.

Estas disciplinas deportivas han causado mucha aceptación y de alguna forma han enriquecido la gran gama de deportes ya existentes, dándoles una mejora sustancial en cuanto al número de aficionados y practicantes, generando la extrapolación de sentimientos y emociones calladas por la sociedad actual que sin darse cuenta ha sido muy excluyente de sus necesidades de expresión explosiva donde se pueden sacar y mostrar todas aquellas frustraciones adquiridas con el paso del tiempo.

En rigor, los deportes de aventura son una alternativa creativa de canalizar el tiempo de ocio, una mera actividad recreativa a la que el hombre moderno puede apelar en sus ratos libres durante la semana o bien en los fines de semana.

Es lícito llamar a este nuevo tipo de turismo como de aventura, extremo, activo, de riesgo o participativo ya que todos se refieren, en esencia, al mismo fenómeno social, aunque se debe advertir que el término turismo de aventura es el más popular.

En conclusión, el aumento del tiempo libre, menos tiempo en el trabajo, la excesiva concentración urbana, que provoca desgastes adicionales y la mejoría educacional, que



sensibiliza a las personas hacia el descanso, son factores importantes desencadenadores del turismo que se están destacando a nivel mundial y también nacional. Al mismo tiempo, todos estos cambios que han ocurrido en la sociedad han llevado a desarrollar nuevas formas de turismo, permitiendo al sector crear nuevas opciones para los turistas, lo que resulta favorable para las empresas sector ya que pueden dirigir su oferta a distintos segmentos y también identificar las preferencias de cada uno de estos

1.5.Ámbito Ambiental

A partir de la consolidación de lo que se ha denominado la Nueva Era del Turismo (NET), donde predomina la motivación por participar de experiencias recreativas vinculadas al medio ambiente, y cuando la calidad constituye un factor determinante en la valoración que se le asigna a los productos turísticos, puede afirmarse que el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible no sólo tendrá un efecto positivo en el ámbito ecológico y socio cultural, sino que en muchas zonas, y principalmente en el entorno rural, será una condición básica para asegurar la presencia del turismo como actividad económica (Fayos Solá, 1997; Ministerio de Comercio y Turismo de España, 1994).

En todo el país tenemos ejemplos de lugares donde la explotación forestal, la minería o la producción industrial presentan externalidades que han acelerado el deterioro de los ecosistemas y contribuido a profundizar la pobreza en áreas rurales deprimidas. Estas formas de intervención generan impactos ambientales, que en el corto plazo reducen su capacidad de proveer bienes y servicios derivados de la producción de recursos naturales, y su capacidad de atraer nuevos visitantes y residentes a las áreas rurales.

Esta situación constituye una de las principales limitantes para alcanzar las expectativas de crecimiento turístico planteadas por el sector privado, así como para el éxito de las estrategias gubernamentales que le asignan una importancia



significativa al agroturismo y ecoturismo como actividades prioritarias para algunas áreas donde otras actividades productivas presentan limitaciones

Igualmente dada la íntima relación que guarda el turismo con el medio ambiente y con el propio clima, se considera que, al igual que la agricultura, los seguros, la energía y el transporte, se trata de un sector económico muy ligado a factores climáticos. Las manifestaciones regionales del cambio climático repercutirán decisivamente en los destinos turísticos y los turistas, lo cual obligará a todos los interesados principales del sector a adaptarse. De hecho, el cambio climático, lejos de acechar al turismo como futura amenaza remota, empieza ya a dejar huella de distintas maneras en destinos de todo el mundo e influye en las decisiones que actualmente se adoptan en el sector turístico.

A la vez, no debe pasarse por alto la contribución del sector turístico al cambio climático mediante emisiones de gases de efecto invernadero generadas fundamentalmente por el transporte y el alojamiento de turistas.

El sector del turismo no puede hacer frente al problema del cambio climático por cuenta propia, por lo que debe actuar en el marco del programa general de desarrollo sostenible a escala internacional. La ardua tarea que tiene ante sí el sector turístico mundial es la elaboración de una estrategia normativa coherente que desvincule el enorme crecimiento turístico previsto para los próximos decenios del aumento del consumo de energía y de las emisiones de gases de efecto invernadero, a fin de que el crecimiento del turismo contribuya a la reducción de la pobreza sin dejar de ser determinante para la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

Es evidente que las variaciones y cambios climáticos afectan al sector y los destinos turísticos. El clima determina la duración y la calidad de las temporadas turísticas e influye decisivamente en la elección de los destinos y el gasto turístico. También afecta a diversos recursos ambientales que son destacados atractivos turísticos, como la presencia de nieve, el comportamiento y la diversidad biológica de la fauna y la flora silvestre y el nivel y la calidad del agua. El clima también ejerce una importante



influencia en las condiciones ambientales que pueden ahuyentar a los turistas, como enfermedades contagiosas, incendios forestales, plagas de insectos y el cambio climático afectará a los destinos turísticos, su competitividad y su sostenibilidad en cuatro ámbitos generales:

Repercusión climática directa: El clima es un recurso fundamental del turismo en la medida en que constituye uno de los factores que determinan si un determinado lugar es adecuado para distintas actividades turísticas, es un motor destacado de la estacionalidad mundial de la demanda turística e influye notablemente en los gastos de explotación, como ocurre con los sistemas de enfriamiento y calefacción, la producción de nieve artificial, el riego, el abastecimiento de alimentos y agua y los gastos relacionados con los seguros. Así pues, las modificaciones en la duración y la calidad de las estaciones turísticas determinadas por el clima podrían incidir decisivamente en las relaciones de competencia entre destinos y, por consiguiente, en la rentabilidad de las empresas turísticas. Varios estudios consideran muy probable que se desplacen hacia latitudes y altitudes superiores las condiciones climatológicas que atraen el turismo. De ese modo, está previsto que pierdan posición competitiva algunas zonas turísticas populares, mientras que se cree que otras experimentarán mejoras, como el sur de Inglaterra o el sur del Canadá. Para prever las consecuencias de la redistribución geográfica y estacional de las corrientes de visitantes debe prestarse atención a la incertidumbre observada en la preferencia de climas y en la lealtad a los destinos por parte de los turistas. Está establecida la vulnerabilidad de los destinos donde se practican deportes de invierno debido al descenso previsto de las precipitaciones de nieve natural. Aunque se intensifique la producción de nieve artificial, es muy probable que el sector del esquí se contraiga en los Alpes europeos, el este y el oeste de América del Norte, Australia y el Japón, aunque los efectos previstos para los destinos de todos estos países varían en lo que respecta a su magnitud y a la evolución temporal.

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático ha llegado a la conclusión de que es probable que se modifiquen varios fenómenos meteorológicos extremos como consecuencia de los cambios climáticos previstos, en particular un



aumento de las temperaturas máximas y temperaturas diurnas más calurosas en casi todas las extensiones de tierra, mayor intensidad de las tormentas tropicales y mayor Velocidad máxima de los vientos, más precipitaciones intensas en muchas extensiones de tierra y sequías más prolongadas y más graves en muchas zonas del interior continental de latitud media. Esos cambios afectarán al sector turístico dañando la infraestructura en mayor medida, exigiendo medidas suplementarias de preparación para situaciones de emergencia, elevando los gastos de explotación e interrumpiendo la actividad comercial.

Repercusión indirecta de los cambios ambientales: Como las condiciones ambientales son un recurso esencial del turismo, una amplia gama de cambios ambientales provocados por el clima tendrán efectos de gran calado en el turismo, tanto en los destinos como a escala regional. Las variaciones en la disponibilidad de agua, la pérdida de biodiversidad, la degradación de la estética paisajística, las alteraciones en la producción agrícola, el aumento de los peligros naturales, la erosión e inundación de las zonas costeras, los daños de infraestructura y la mayor incidencia de las enfermedades transmitidas por vectores serán en distintos grados factores determinantes del turismo. A diferencia de las diversas repercusiones de las modificaciones climáticas en el turismo, lo más probable es que los efectos indirectos de los cambios ambientales provocados por el clima sean en general negativos. Se considera que los destinos insulares, costeros y de montaña son especialmente sensibles a los cambios ambientales provocados por el clima, pues se trata de sectores del mercado turístico que giran en torno a la naturaleza. Asimismo, la UNESCO ha señalado una serie de sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial que son destinos turísticos de primer orden vulnerables a los cambios ambientales provocados por el clima, como por ejemplo Venecia en relación con la subida del nivel del mar, la Gran Barrera de Coral de Australia a causa de la decoloración y la mortandad de los corales, el Parque Internacional de la Paz Glacier-Waterton por el retroceso de los glaciares, y la zona arqueológica Chan Chan (Perú) afectada por las inundaciones y la erosión derivadas de El Niño/Oscilación Austral.



2. Análisis del Microentorno

A continuación se presenta el análisis de la industria de turismo el cual se realizará a través de un análisis de las 5 fuerzas de Porter que comprende las barreras de entrada que se generan, la cultura competitiva, el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la cantidad y calidad de los mismos y finalmente permite evaluar el rol que juega el sector público y el sector privado.

2.1. Barreras de Entrada

Haciendo un análisis de la posible entrada de nuevos participantes a la industria se identifican y analizan las principales barreras de entrada al sector turístico, las cuales son reducidas ocasionando un riesgo ya que la entrada de nuevos competidores al sector se facilita.

En cuanto a economías de escala, las empresas no operan con economías de escala, ya que en el departamento se tratan de empresas relativamente pequeñas que no atienden muchos clientes, por lo que la entrada de nuevos competidores que no tienen que luchar contra esta barrera para entrar en el mercado se facilita.

En cuanto a diferenciación de productos no se identificó una empresa que haya posicionado sus servicios en el mercado marcando una diferencia entre las demás empresas, por lo que el posicionamiento de Tarija Country Club en el mercado no será un problema si se aplican las estrategias adecuadas. Sin embargo, esto resulta un riesgo ya que no representa una barrera para las nuevas empresas que se quieran posicionar en el mercado con estas características.

En cuanto a la intensidad de requerimientos de capital, en el sector se requiere una importante cantidad de capital para instalar un lugar con las características necesarias, una buena infraestructura básica y una significativa cantidad de capital de trabajo para iniciar operaciones, ya que existen costos fijos que deben cancelarse independientemente del nivel de clientes.



Ahora, haciendo un análisis más específico del sector de deportes extremos, la inversión realizada por el propietario de Tarija Country Club para implementar todas sus actividades extremas podría también resultar una barrera ya que se invirtió gran capital en la instalación de los mismos y en la adquisición de todos los materiales necesarios que fueron traídos desde España.

En conclusión la única barrera importante que se presenta en el sector es el capital requerido para instalar un emprendimiento con las características necesarias, las demás no significan una barrera para la entrada de nuevos competidores en el sector.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en la industria de turismo son muy variados de acuerdo al subsector (gastronomía, hotelería, tiendas de especialidad, transporte y otros), pero de modo general existen varias empresas vinculadas a la provisión en esta industria y con diferentes niveles en la calidad de su oferta, por lo que es un sector relativamente competitivo.

Por lo expuesto anteriormente los proveedores en general no ejercen poder de negociación y no son una limitante para el desarrollo de la industria, sin embargo existen algunos equipos que son necesarios en los diferentes subsectores que no se encuentran en el mercado y otros que se encuentran a costos demasiados elevados, teniendo que recurrir a alternativas en el interior o exterior del país. Es lo que sucede en el caso de los materiales que se requieren para la instalación de las actividades extremas que se ofrecen en Tarija Country Club, ya que el dueño adquiere todos los materiales e instrumentos desde España. El resto de los insumos de lugares de venta al por mayor en la ciudad Tarija y también adquiere otros en de la Ciudad de La Paz.

El sector es competitivo en cuanto a la disponibilidad y calidad de los servicios básicos (Luz, agua, gas, alcantarillado, etc.). El acceso a las instalaciones de la empresa, en general, es bueno ya que se cuenta con carreteras asfaltadas, puentes, etc. pero la deficiencia en este ámbito se da en las vías camineras interdepartamentales, y



en las vías de conexión internacional. Además no existen cielos abiertos en Bolivia, lo que impide tener líneas aéreas que realicen las conexiones directas desde los distintos destinos internacionales hasta Tarija, aspecto que encarece este servicio.

En cuanto a acceso a internet y telefonía móvil, que es vital en esta industria, se ve una carencia sobre todo en el área rural. Sin embargo no ejercen impacto en el desempeño de la misma.

Hay que destacar que la mano de obra utilizada en la empresa forma parte también de los proveedores. La mano de obra mantiene un poder de negociación nada despreciable, que puede igualmente pesar sobre la rentabilidad potencial y la imagen de la empresa. Es en este aspecto que la empresa está presentando algunos inconvenientes ya que no logra contratar personal permanente, la mayoría del personal que trabaja en el Country es familiar del propietario y el personal contratado eventualmente ha provocado en varias ocasiones fallas en la prestación del servicio.

2.3. Poder de negociación de los Clientes

En el sector turismo se considera que el nivel de exigencia de los clientes finales, de los agentes y operadores es relativamente alto, ambos segmentos de la demanda ejercen poder de negociación sobre los servicios turísticos que brindan los emprendimientos y pueden influir en la relación precio – calidad de los mismos.

En el medio existen muy pocos operadores de turismo receptivo y estos tienen poca predisposición a pagar por un servicio de mayor calidad, aspecto que condiciona y entorpece la relación con los emprendimientos turísticos ya que estos últimos sienten que la relación no es de mutuo beneficio.

Entre una de las restricciones relativas a los clientes, se destaca que la empresa debe comprender y anticipar sus necesidades y responder con un programa adaptado y atractivo a ellos, factor que está siendo ignorado por la empresa.



2.4. Amenaza de Nuevos Competidores en el Mercado y Cultura Competitiva

Las barreras de entrada para nuevos competidores se consideran en general bajas aunque varían de un sector a otro, por ejemplo las inversiones que se requieren para montar un hotel en la ciudad son altas y se constituyen en sí mismas una barrera para el ingreso de nuevos competidores, en contraposición a las inversiones que se requieren para montar un restaurante en el área rural que se pueden considerar bajas y por tanto no representan una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

En general existen muy pocas barreras legales y formales para ingresar en la actividad turística, aunque varían de manera importante entre el área urbana y rural.

El grado de organización empresarial del sector hoy en día no permite generar barreras de ingreso de nuevos competidores, no está desarrollada una cultura de cooperación y competencia.

Igualmente la empresa debe reconocer que no está sola en el mercado y debe definir una ventaja competitiva defendible. Ahora analizando la competencia actual, en el área de deportes y actividades extremas se identifican las siguientes empresas:

La Pasarela, Sur Bike, la agencia Explora Tarija y VTB que también organizan excursiones en bicicleta y camitas consideradas como turismo aventura.

La pasarela está ubicada en la comunidad de Coimata, a 10 minutos del área urbana de la ciudad de Tarija. La empresa ofrece servicio de hospedaje, de restaurante, adicionalmente a estos servicios ofrece otras actividades relacionadas al turismo aventura como tirolesa, paseo en bicicletas y también áreas y equipos para realizar campamentos. Los precios son relativamente más altos que los de Tarija Country Club, pero ofrece paquetes completos y personalizados lo que le da cierta ventaja. Igualmente la empresa maneja una Pagina Web actualizada donde se muestran todos los servicios, las tarifas de los paquetes y también permite hacer reservaciones.

Sur Bike es una empresa que se dedica exclusivamente al turismo aventura. Se dedica completamente al turismo en bicicleta y a las caminatas. Realiza la ruta del vino, un



paseo a Entre Ríos, Marquiri y descenso de la cuesta de Sama. Los precios son accesibles van desde Bs. 80 a 220 por persona. Sin embargo la empresa carece de una página web donde se ofrezcan todos los servicios.

Las agencias de Viaje VTB y Explora Tarija también organizan excursiones y caminatas, su principal ruta es el Camino del Inca, que consiste en una caminata en descenso que tiene una duración entre seis a ocho horas. Los precios que manejan ambas agencias varían desde Bs. 250 a 350 dependiendo de los servicios que se complementen

2.5. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, estos pueden remplazar los productos y servicios de la industria o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. En el mercado local y nacional existen algunas ofertas turísticas que podrían incidir en la demanda del producto, como la oferta de las agencias de turismo que ofrecen paquetes de turismo aventura, cabañas y planes hoteleros que ofrecen diversos planes de descanso y recreación (sin deportes extremos).

Los sustitos más importantes considerando el beneficio buscado por los clientes son:

- Balnearios Naturales
- Restaurantes fuera de la ciudad
- Hoteles
- Otros Destinos Turísticos

El impacto que la amenaza de sustitutos tienen sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como: Disponibilidad de sustitutos, costos de cambio para el usuario, agresividad de los productores de sustitutos y el contraste de la relación valor –precio entre los productos originales y sustitutos.



- **Disponibilidad de productos sustitutos.-** Los productos sustitutos mencionados anteriormente se encuentran disponibles en muchos lugares.

Los balnearios son los preferidos por la población, ya que visitar uno de estos no representa un costo, sin embargo la dificultad se encuentra en la inexistencia de servicios como comida, parqueo y otras facilidades, lo que puede repercutir también en la decisión de las personas.

Los restaurantes fuera de la ciudad son visitados por las personas que desean pasar fines de semana fuera de la ciudad la mayoría con todas las comodidades. Los hoteles también constituyen otro sustituto importante ya que ofrecen piscinas, alimentación, algunos juegos, sin embargo, los precios que cobran pueden resultar una limitante para los jóvenes que los visitan.

En cuanto a amenazas de otros Destinos Turísticos, actualmente en el mercado turístico nacional existen varios destinos turísticos consolidados como ser el Salar de Uyuni en Potosí, Las Misiones Jesuitas en Santa Cruz, Rurrenabaque en Beni y otros que representan una amenaza para el producto turístico que se está desarrollando en el Departamento ya que por ser destinos consolidados están más promocionados a nivel nacional e internacional y es donde llegan la mayoría de los turistas que ingresan al país.

Otra amenaza importante que afecta al turismo en Tarija, con su producto turístico priorizado la Ruta del Vino y Singani de Altura es la Ruta del Vino que se promociona en la Argentina específicamente en Cafayate que es otro destino turístico consolidado a nivel internacional.

- **Costo de cambio para el usuario.-** Cuando el costo de dejar de usar el producto original y comenzar a usar el sustituto es fácil, se considera que existe mayor amenaza de los sustitutos. En el caso de los servicios recreativos, no existe ningún costo por el cambio de otros servicios. La decisión de recurrir a un hotel o a un restaurante no implica un costo adicional para el cliente, sino simplemente una decisión diferente.



- **Agresividad de los que producen sustitutos.-** Los sustitutos identificados en su mayoría son empresas pequeñas administradas de forma empírica, por lo que no se identifican como agresivos. Los hoteles, si bien son empresas grandes, no se interesan demasiado en el segmento objetivo de la empresa. Y los destinos turísticos nombrados tampoco se enfocan mucho en el mismo segmento, no presentan una competencia agresiva.

2.6. Rivalidad entre Empresas Existentes

Si bien existe competencia sobre todo en Hoteles y restaurantes urbanos, la misma aun no es intensa y menos agresiva, en el área rural el grado de competencia es aún menor ya que no existe un lugar que tenga las mismas características que ofrece Tarija Country Club. Actualmente solo existen 10 lugares ubicados en el área rural y solo dos de las mismas ofrecen actividades similares a la empresa (Anexo 1).

Igualmente, la cooperación entre empresas a pesar de existir cámaras y asociaciones de turismo, aún no permite generar beneficios para el sector en su conjunto, existiendo una gran diferencia en el nivel de desarrollo en las diferentes asociaciones y cámaras, por ejemplo se puede destacar que la Asociación de Turismo de Uriondo, ha logrado más resultados que las otras.

Tampoco existe un importante nivel de cooperación entre intermediarios (agencias y operadores de turismo) con los emprendimientos turísticos, debido a que estos últimos sienten que la relación de beneficios que se distribuyen es inequitativa.



2.7. Rol del Sector Público y Privado

El rol del Sector Público en general aún es relativamente bajo, sin embargo se ve claramente y hay que destacar que existe un compromiso importante de parte del Gobierno Municipal de Cercado a través de su Dirección de Turismo así como de la Gobernación del Departamento que están trabajando fuertemente y en algunos casos unidos para promocionar el Destino Tarija, en contraposición, en la región se siente un completo abandono de parte del Gobierno Central quien promociona fuertemente otros destinos más competitivos dentro del país y es más, se han decretado algunas leyes que perjudican al desarrollo turístico de la región.

En cuanto al sector privado el compromiso es más fuerte, se destaca el trabajo de la OGD⁹ Tarija que se está consolidando como la instancia articuladora del sector público – privado que promociona a nivel nacional e internacional el Destino Tarija. En menor medida están las Asociaciones de Turismo y Cámaras.

⁹ Organizacion de Gestion de Destino



CAPÍTULO VI

ANÁLISIS INTERNO

Según la información recopilada en campo se realiza el diagnóstico en las diferentes áreas de la empresa: Estratégica, Organizativa, Comercialización, Financiera y de Servicios y Operaciones. Dentro de cada área se hace una evaluación de los aspectos más importantes Y el resultado de este diagnóstico por áreas se muestra a continuación.

1. ÁREA ESTRATÉGICA

1.1.Gestión de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una debilidad para la empresa que no cuenta con documentación escrita que guíe el accionar de la empresa a corto, mediano o largo plazo. No se tiene desarrollado y documentado los planes y acciones a seguir.

No se tiene determinada la visión o misión de la empresa, pero el propietario del emprendimiento, por su experiencia, conoce sus fortalezas y debilidades y puede expresar clara y verbalmente los objetivos empresariales que quiere alcanzar y las acciones a seguir para poder conseguirlos.

2. ÁREA ORGANIZATIVA

2.1.Gestión Administrativa y Financiera

En cuanto a administración y finanzas es necesario mencionar que la empresa no está legalmente constituida, no cuenta con Registro en FUNDEMPRESA, Licencia de Funcionamiento, Certificado Sanitario del establecimiento ni con el Carnet Sanitario del Personal, tampoco tiene NIT por lo tanto no paga impuestos. El hecho de no estar legalmente establecida constituye en un problema para la empresa a la hora de atender eventos empresariales, sobretodo el no emitir factura. Además no se llevan registros contables, control de inventarios ni de presupuestos.



En el control de las compras, el Gerente Propietario tiene claridad al realizar las mismas y conoce donde puede adquirir los productos. También se muestra que hay claridad en la administración de los activos fijos y equipamiento y el análisis de costos aunque no se tiene registros sobre los mismos.

2.2.Gestión Organizacional

Tarija Country Club es una pequeña empresa familiar, donde trabajan algunos miembros de la familia y también se contrata los servicios de personal permanente y eventual para realizar algunas tareas específicas. El Gerente Propietario desempeña actividades en diferentes áreas funcionales de la empresa desde la administración y finanzas, adquisiciones, atención al cliente hasta la comercialización de los servicios.

La empresa no cuenta con un organigrama ni un manual de funciones escrito pero pueden definir claramente las funciones que tiene que desempeñar cada una de las personas que trabajan en el emprendimiento así como los procedimientos a seguir para la atención de los clientes y los servicios que se brindan en el mismo.

2.3.Gestión de la Información y Relaciones

El Gerente Propietario al ser Secretario General de ASOTUR (Asociación de Turismo Rural) y al ser miembro de la OGD¹ Tarija tiene fuerte relación con los actores relacionados al turismo en Tarija lo que representa una oportunidad para facilitar la promoción de sus servicios turísticos. Actualmente el propietario está comenzando a interesarse en hacer alianzas con otras empresas del área, sin embargo, hasta el momento no realizó ningún acuerdo. Otro aspecto, es que en la empresa no se hizo ningún esfuerzo por brindar información a las agencias de turismo sobre los servicios y actividades que ofrece.

¹ Organización de Gestión de Destino



2.4.Gestión de Recursos Humanos

Si bien la empresa es familiar y en ella trabajan algunos de los miembros de la familia, debido al tamaño del emprendimiento se tiene personal fijo que realiza tareas específicas y cuando hay eventos importantes se contrata personal eventual que apoya en la atención de los clientes.

Cada una de las personas que trabajan en el emprendimiento tiene actividades claramente definidas como se describe a continuación:

- El Gerente Propietario se encarga de la administración y finanzas, gestión de reservas, marketing, atención al cliente, canoping y otras según las necesidades.
- El casero que se encarga del mantenimiento y limpieza de las áreas verdes.
- Una persona encargada de preparar los refrigerios y comidas.
- Una persona encargada de realizar la limpieza de las cabañas y las habitaciones.
- Dos personas encargadas las actividades extremas como el Canopy, Tirolesa y Kamikaze.

Del total de personas que trabajan en el emprendimiento 4 son permanentes, que tienen actividades fijas y los encargados de las actividades extremas que se presentan los días en que recibe gente en el Country ; y eventualmente según las necesidades se contratan a otras personas para realizar tareas específicas como cortar el pasto, mozos para atención de eventos, etc.

Las personas que trabajan en el emprendimiento conocen bien las actividades que tienen que desempeñar pero se tiene que fortalecer los conocimientos en el manejo de hoteles, alimentos, y costos, administración y finanzas y otras que pueden ayudar a mejorar la calidad de la atención del emprendimiento, sus servicios y la administración.



Es importante mencionar que las personas que manejan los deportes extremos tienen una formación empírica, brindada a través de la práctica, no tienen conocimiento sobre técnicas de primeros auxilios y técnicas de seguridad para los clientes.

3. ÁREA COMERCIALIZACIÓN

En esta área primeramente se hará una descripción de todos los servicios que ofrece Tarija Country Club, luego se describirá el proceso de prestación de los mismos.

Se podrá ver que el propietario ha tratado de aprovechar toda la infraestructura del lugar para poder brindar una variedad de servicios, sin embargo, la prestación de todos estos servicios requiere que el propietario contrate a más personal para poder brindar un servicio adecuado a todos los clientes.

3.1. Descripción de las características de los Servicios

Tabla N° 5 Descripción de los Servicios en el Mercado Actual

SERVICIOS	Descripción del servicio	Presentación u otros	Canal de distribución	Publicidad y Promoción
Día de campo	Ingreso al lugar con la posibilidad de utilizar los diferentes servicios y realizar todas las actividades recreacionales que se ofrecen en el lugar	Actividades recreacionales y quincho con piscinas	Venta directa en el emprendimiento	Promoción directa del emprendimiento por las personas que ya visitaron el lugar y volantes.
Canopy Kamikaze Tirolesa	Canopy es un deporte extremo que consiste en el desplazamiento de un árbol a otro pendiente de un cable de acero. Kamikaze es un Columpio de acero que consiste en que la persona logre dar una vuelta de 360° Tirolesa consta de un cable sujeto entre dos puntos con diferente altura para obtener una pendiente.	Arneses, poleas, plataformas de hasta 3 metros. Kamikazes de 4 y 5 metros de altura.	Venta directa en el emprendimiento	Promoción directa del emprendimiento por las personas que ya visitaron el lugar y volantes.
Alquiler de Cabañas	Alquiler de cabañas que constan de 2 dormitorios, cocina comedor, baño. Totalmente equipadas, capacidad para 8 y 12 personas.	Cabañas equipadas con todo lo necesario.	Venta directa en el emprendimiento. Reservaciones vía teléfono	Promoción directa del emprendimiento por las personas que ya visitaron el lugar y volantes.
Alquiler de habitaciones	Habitaciones matrimoniales, dobles con baño privado y habitaciones familiares con baño compartido.	Habitaciones con o sin baño privado.	Venta directa en el emprendimiento. Reservaciones vía teléfono	Promoción directa del emprendimiento por las personas que ya visitaron el lugar y volantes.



Eventos Sociales (Alquiler + servicio)	Alquiler de los espacios verdes y galerías para eventos sociales, incluido el servicio de alquiler de mesas, sillas, vajilla y mozo.	Espacios abiertos y galerías para la realización de eventos. Mesas vestidas, vajilla y atención de mozos	Venta directa en el emprendimiento. Reservaciones vía teléfono	Promoción directa del emprendimiento por las personas que ya visitaron el lugar y volantes.
Eventos Institucionales	Alquiler de espacios abiertos y cerrados para la realización de reuniones, talleres, seminarios, etc.	Espacio cerrado equipado para realizar presentaciones	Venta directa en el emprendimiento. Reservaciones vía teléfono	Promoción directa del emprendimiento por las personas que ya visitaron el lugar y volantes.
Camping	Alquiler de espacios para camping con acceso a todas las actividades recreativas del lugar.	Alquiler del espacio para camping y acceso al baño.	Venta directa en el emprendimiento. Reservaciones vía teléfono	Promoción directa del emprendimiento por las personas que ya visitaron el lugar.

3.2. Proceso de Prestación de Servicios

Tabla N° 6

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

ETAPAS DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	PERSONAL EMPLEADO	PUNTOS DE CONTROL
1	Los clientes ingresan al emprendimiento y estacionan las movilidades.	No aplica	Verificar que se utilicen los espacios correctos para el estacionamiento. Controlar que no ingresen más personas si es que ya no hay espacio para que sienten o se ha terminado la comida
2	Cobrar por el ingreso y explicar las actividades que pueden realizar.	El Propietario o algún personal destinado para este fin.	Claridad en la oferta de los servicios que brinda el emprendimiento.
3	Si se desean quedar en el hospedaje, buscar disponibilidad y entregar lo necesario según la habitación o cabaña escogida. Al día siguiente preparar el desayuno	Propietario, encargada de desayuno, encargada limpieza	Revisar que la cabaña o habitación este limpia y tenga todo lo necesario.
4	Si se realiza Canopy, Kamikaze o tirolesa, utilizar el equipo necesario y seguir las instrucciones	Propietario e instructores	Verificar que se colocan los arneses correctamente e indicar lo que se tiene que hacer.



5	Usar la piscina	No aplica	Verificar que la piscina este limpia.
6	En el área verde realizar algún deporte.	Propietario	Poner lo necesario dependiendo del deporte a jugar.
7	Los niños pueden jugar en el parque infantil	No aplica	No aplica
8	Limpia el lugar una vez que se retiran los clientes. Mantener las áreas verdes y limpiar adecuadamente las habitaciones o cabañas	Propietario, Encargado de Limpieza, Casero	Verificar que todo se ha limpiado correctamente y que las áreas verdes estén en buenas condiciones.

La primera, segunda y cuarta etapa son consideradas las más relevantes, ya que en la primera etapa se reciben a los clientes y se ven las posibilidades para que accedan a los servicios que solicitados y sean bien atendidos. Igualmente la segunda etapa es importante ya que es aquí cuando se organiza las actividades del cliente. Sin embargo, cuando se recibe mucha gente se tienen algunos problemas de abastecimiento de personal para atender a toda la gente que visita el lugar. Y la cuarta etapa que resulta la mayor atracción del lugar y también la de mayor riesgo, es la que toma mayor tiempo tanto Al propietario como a los instructores. Se debe tener mucho cuidado cuando se indican las instrucciones y se supervisan todas las actividades.

Así mismo, todas las etapas descritas son importantes y son realizadas con mucho cuidado para poder brindar un servicio de calidad.

En el cuadro no se describe el proceso de prestación de los servicios de atención a eventos sociales e institucionales, debido a que estos suelen variar según lo que requiere el cliente.

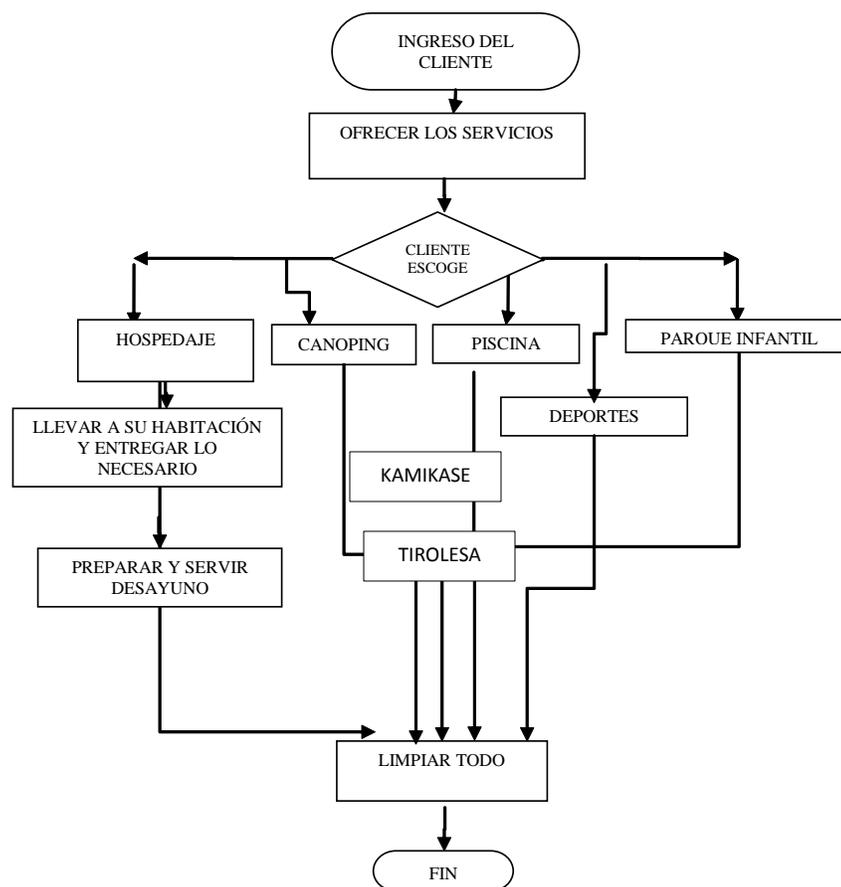
Tras el diagrama de flujo se realizara un análisis a profundidad de la gestión de marketing de la empresa, ya que es la principal unidad de observación para el presente trabajo de investigación.



Diagrama de Flujo

Empresa: Tarija Country Club

Cuadro N° 5 Diagrama de Flujo – Proceso Productivo





3.3.Gestión de Marketing

La empresa conoce de manera empírica el mercado e identifica con claridad las relaciones comerciales y de mutuo beneficio con otros emprendimientos y la asociatividad que debe enriquecer para fortalecer el posicionamiento de la empresa y la promoción de los servicios que oferta, sin embargo, aún no se han desarrollado esfuerzos de promoción relevantes ni se cuenta con un registro de clientes que permita conocer el grado de satisfacción de la visita al emprendimiento y de los servicios prestados.

En cuanto a un posicionamiento en el mercado, la empresa no ha tomado este aspecto en cuenta, debido a que su enfoque está dirigido al producto y no hacia el mercado, lo que lo ha llevado a tener fallas al relacionar su servicio con el posicionamiento que podría tener en el mercado. Es decir, este enfoque ha provocado quizás que no tengan una orientación clara hacia el mercado y lo lleven a ofrecer sus servicios a un mercado que no está tan interesado en sus servicios y a destacar atributos que el mercado no valora, es por eso que no se han recibido la cantidad de clientes que la empresa tenía pronosticado, sin embargo, esto no significa que la empresa se encuentre en problemas de ingresos. Igualmente debe destacarse que la empresa no tiene planteada ninguna estrategia para incrementar la visita de personas al Country en época baja y así nivelar sus ingresos y aprovechar todo el año la infraestructura del lugar.

Es importante destacar que una orientación al consumidor no persigue exclusivamente la venta y el beneficio económico, sino también la satisfacción del mercado. Es por esta razón que se hará hincapié en la identificación de un segmento al cual la empresa podrá dirigir satisfactoriamente sus servicios.

Se ha desarrollado material promocional como tarjetas, banners, trípticos y afiches, (Anexo 4) pero aún no se ha hecho algún esfuerzo significativo por entregar este material a operadores, agencias u otro medio de distribución, tampoco se ha participado de ferias o work shops especializados en turismo.



Todas las actividades de marketing realizadas en la empresa han sido más que todo operativas, sin tener en cuenta lo estratégico. Esto debido principalmente al manejo empírico de la empresa, sin embargo se puede constatar que la falta de una orientación estratégica, desde la carencia de objetivos, misión, visión, etc., ha llegado a perjudicar el desarrollo de actividades operativas relacionadas con la empresa, lo que va principalmente desde la promoción hasta el personal, tomando en cuenta las variables operativas del marketing de los servicios (las sietes Ps.).

En el área de marketing destacan las características innovadoras del emprendimiento, en especial la generación de actividades recreativas novedosas en el medio como el Canoping y Kamikaze lo que ha hecho además que influya en el crecimiento de la misma, aunque este aumento solo se lo puede saber por la percepción del propietario ya que no hay registros formales sobre la evolución de las ventas. De igual manera es destacable el conocimiento que tiene la empresa, aunque sea empírico, sobre costos y precios y la información que se tiene respecto a la competencia.

Los precios fueron determinados tomando en cuenta tanto la competencia como la aceptación de los clientes, sin embargo esta estimación y valoración fue totalmente empírica ya que seguidamente el propietario recibe solicitudes de descuentos, y tampoco maneja promociones o tasas de descuentos fijas.

Si bien hay fortalezas importantes en la gestión del marketing no se tiene un planeamiento estratégico definido, no se cuenta con personal de marketing y ventas, no se registra ni hay un control de la satisfacción de los clientes, no hay tratamiento de quejas, tampoco se ha hecho un esfuerzo importante en promoción y no se conoce mucho sobre la participación en el mercado.

También se tienen problemas con la distribución, es decir, la forma en que los clientes se contactan con la empresa, en los afiches como en la página web solo se muestran dos números telefónicos, uno que es del teléfono celular del propietario y otro que es de su domicilio. Igualmente la página web aunque brinda muchas facilidades para los turistas y muestra todos los servicios, no provee información



sobre los precios; tampoco el propietario hace un seguimiento continuo de la página web para observar las reservas y tiene problemas con la actualización de la información en la misma (Anexo 5).

No se tiene un lugar en el centro de la ciudad que brinde más información, no se ha considerado todavía la idea de establecer una oficina en el centro de la ciudad para facilitar mayor información a los posibles usuarios. La distribución y el merchandising no fueron considerados en la empresa, el objetivo del merchadising es la venta, por lo que es importante crear todas la facilidades para el comprador de servicios, esto también se relaciona con los puntos donde el cliente pueda acceder a información, incentivos de compra para que así pueda adquirir los servicios de manera más sencilla. No se ha tomado en cuenta la importancia de adaptarse al cliente y sus necesidades para brindarle la facilidad de acceder a los servicios de la empresa, para esto se debe hacer un análisis del mercado para en base al mismo identificar segmentos y otros elementos estratégicos que permitan desarrollar estrategias operativas que permitan a la empresa estar en mayor contacto con el mercado y obtener más clientes.



4. ÁREA FINANCIERA

En el área financiera se mostraran los precios, costos y también las ventas que realiza normalmente el propietario. Se puede observar que los costos incurridos son bajos y que no tienen problemas con sus ingresos y finanzas.

4.1. Datos Financieros

Tabla N° 7 PRECIOS Y COSTOS UNITARIOS

(Expresado en Bolivianos)					COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO		
DETALLE	PRECIO UNITARIO DE VENTA	CANTIDAD MENSUAL DE VENTAS (Promedio)	INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR VENTAS	COSTO DE MATERIAL POR UNIDAD	COSTO DE INSUMOS POR UNIDAD	COSTO DE MANO DE OBRA POR UNIDAD	MARGEN DE GANANCIA POR UNIDAD
Día de campo	30	400,00	12 000		5	5	85%
Alquiler de cabañas	650	30,00	19 500		45	45	80%
Alquiler de habitaciones	80	100,00	8000		10	10	80%
Eventos sociales (alquiler + servicio)	6 000	2,00	12 000		1 800	600	60%
Eventos institucionales	3 600	4,00	14 400	1 450	360	360	40%
Camping	40	75,00	3 000		5	5	85%

Mensualmente el ingreso promedio de Tarija Country Club, asciende a 68 900 Bs. Cabe recalcar que percibe estos ingresos sin hacer ningún esfuerzo de marketing. Sin embargo sus ingresos en época baja son escasos, por lo que se hace necesaria la implementación de una estrategia que logre nivelar los ingresos en esta época.

El margen bruto es alto en todos los servicios, razón por la cual se puede incrementar personal para elevar la calidad de los mismos, aspecto que es un déficit importante en el emprendimiento.



Tabla N° 8 DETALLE DE ACTIVOS TOTALES DEL NEGOCIO

DETALLE DE ACTIVOS	
(Expresado en Dólares Americanos)	
Descripción	Valor Total
Terrenos	\$26.000,00
Construcciones	\$523.500,00
Maquinaria y Equipo	\$1.540,00
Muebles y Enseres	\$8.000,00
Vehículos	\$9.000,00
Efectivo (Caja - Bancos)	\$2.142,86

Cálculo de Depreciación Anual		
Años de Vida	Depr. Anual	Valor \$us.
40	2,50%	\$13.087,50
8	12,50%	\$192,50
10	10%	\$800,00
5	20%	\$1.800,00
Depreciación Anual Total		\$15.880,00

Las inversiones en el emprendimiento superan el medio millón de dólares y no se declaran pasivos.

Gráfico N° 6 GRÁFICA DE ACTIVOS DEL NEGOCIO





MANO DE OBRA

Tabla N° 9 COSTOS EN MANO DE OBRA
(Expresado en Bolivianos)

Mano de Obra de Producción (Costo Fijo)				
Cargo	Numero de Puestos	Remuneración mensual unitaria	Numero de meses x año	Total Anual
Casero	1	2 000	13	26 000
Empleada	1	1 000	13	13 000
Total General				39 000

Tabla N° 10

Mano de Obra Producción (Costo Variable)				
Cargo	Numero de Puestos	Remuneración mensual unitaria	Numero de meses x año	Total anual
Encargado Deportes	2	800	13	20 800
Total General				20 800

Tabla N° 11

Mano de Obra Administración (Costo Fijo)				
Cargo	Numero de Puestos	Remuneración mensual unitaria	Numero de meses x año	Total anual
Gerente Propietario	1	3 500	13	45 500
Total General				45 500

En el modelo se estable una remuneración mensual de Bs. 3 500 al gerente propietario, a manera de contabilizar el valorar de su trabajo y hacerlo más realista.



PRESUPUESTO MENSUAL

Tabla N° 12

CUENTAS	PRESUPUESTO MENSUAL (Bs.)
GASTOS POR IMPUESTOS	3%
Impuestos (IT)	1 770
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Comunicaciones	200
Gastos correos telex y fax	140
Material de escritorio	70
Combustible y lubricantes	1 200
Movilidad y transporte	140
Gastos de computación	70
Gastos de representación	200
Mantenimiento y reparación	700
Otros gastos	50
MANO DE OBRA DIRECTA	
Mano de Obra (Costo Variable)	7 300
MATERIAL DIRECTO	
Materiales	5 800
Insumos	8 300
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	
Energía Eléctrica	1 700
Agua potable	20
Herramientas, Rep. y Suministros	200
Aseo y limpieza	700
Gastos por refrigerios	1 000
Lubricantes y combustibles - diesel	140
Gastos indirectos varios (alimentación animales)	1 800
TOTAL GENERAL MENSUAL	31 500

Según el análisis de los costos y el ingreso promedio que percibe la empresa y considerando que no se hace ningún esfuerzo importante de marketing con una orientación estratégica y de largo plazo, los ingresos se perfilan buenos y confirman al rentabilidad del negocio.



5. GRADO DE CUMPLIMIENTO PROTOCOLOS DE CALIDAD DE LA RUTA DEL VINO Y SINGANI DE ALTURA (RVSA)

Se hizo una evaluación preliminar para saber el grado de cumplimiento de los protocolos de calidad para poder calificar a la certificación del Sello de Calidad de la RVSA. El resultado de esta evaluación se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla N° 13	CUMPLE	NO CUMPLE
A. Documentación legal		
Registro Fundaempresa		X
NIT		X
Licencia de Funcionamiento		X
Certificado Sanitario		X
Carnet Sanitario del personal		X
B. Señalización		
Exterior según normativa RVSA		X
Interior		X
C. Seguridad		
Extintores		X
Salidas de emergencia	X	
D. Instalaciones		
Acceso		X
Iluminación	X	
Personal de servicio permanente		X
Telefonía		X
Internet		X
Página Web	X	
E. Recursos Humanos		
Administrador o recepcionista		X
Personal de limpieza	X	
Personal de cocina	X	
Uniformes cocina		X
Uniformes comedor		X
Formación del personal		X
F. Información Disponible		
Tarifas por servicios a la vista		X
Tipos de servicios y horarios		X
Servicios adicionales (terceros)		X



Políticas de servicio		X
Mapas y folletos de empresas de la RVSA		X
Dirección y teléfono, embajadas, consulados, Dir. de turismo		X
Dirección y teléfonos servicios turísticos		X
Información transporte urbano y turístico		X
Información hospitales, médicos, farmacias.		X
Información servicios recreativos		X
Calendario de eventos RVSA		X
G: Reservas		
Proceso de toma de reserva		X
Formulario de reserva R1		X
Garantía de la Reserva		X
H: Ingreso de los huéspedes		
Proceso de ingreso de los huéspedes		X
Libro de registro		X
Formulario IR		X
I: Desayuno		
Horario de Inicio		X
Horario de finalización		X
Limpieza previa y post servicio	X	
Productos de la estación	X	
Agua en botellas		X
J: Servicio de habitaciones		
Cama	X	
Mesa de luz	X	
Lámpara		X
Toallas de baño (2 por pax)	X	
Televisión		X
Portamaletero	X	
Silla auxiliar	X	
Colgadores	X	
Limpieza general	X	
Limpieza baños	X	
Plan de control de plagas	X	
K: Gestión Ambiental		
Gestión de residuos		X
Agua		X
Luz		X
Sensibilización del personal		X
Sensibilización de los huéspedes		X



Una de las principales deficiencias identificadas en el emprendimiento y que también es una limitante importante en el cumplimiento de los protocolos de calidad es que no se cumple con ninguna de la documentación legal, no se tiene registro en Fundempresa, NIT, Licencia de Funcionamiento, Certificado Sanitario y Carnet Sanitario del Personal en el caso de que se brinde el servicio de alimentación.

Si bien se tiene letreros en el camino que indican cómo llegar al emprendimiento se debe reforzar la señalización externa e incorporar toda la interna.

No se tiene extintores y por ser un espacio abierto no es necesario contar con salidas de emergencia, exceptuando en la sala de reuniones que solo tiene una puerta de ingreso donde se debería considerar una salida de emergencia.

En cuanto a las instalaciones, se tiene dos accesos al lugar, el que es más corto no está en buenas condiciones en época de lluvia y el otro necesita estar en constante mantenimiento para garantizar el acceso al lugar por todo tipo de movilidades. Tampoco se tiene personal de servicio permanente, no hay teléfono ni internet, pero si se tiene una página web y la iluminación es la correcta para todo el lugar.

En el área de recursos humanos no se cuenta con un administrador o recepcionista permanente, en este momento el Gerente Propietario realiza esta labor pero no está todo el tiempo en el lugar, no se tiene uniformes de cocina y el personal necesita más capacitación en cuanto al manejo de hotelería sobretodo.

Otras de las debilidades más grandes identificadas en el emprendimiento en cuanto al cumplimiento de los Protocolos de Calidad son que no se cuenta con información disponible, gestión de reservas y registro adecuado de ingreso de huéspedes.

En Información Disponible, no se tiene a la vista las tarifas por servicios, los tipos de servicios y los horarios, así como servicios adicionales que brindan terceros, tampoco se tiene las políticas de servicio, mapas y folletos de empresas de la RVSA, direcciones y teléfonos de instituciones de interés (consulados, direcciones de turismo, etc.), direcciones y teléfonos de servicios turísticos, información de



transporte urbano y turístico, información de servicios de salud y recreativos ni calendario de eventos de la RVSA.

No se cuenta con una adecuada gestión de reservas, no hay un proceso de toma de reserva, un formulario de registro de la misma o registros de garantía.

No se registra adecuadamente el ingreso de los huéspedes, no hay un proceso específico de ingreso de huéspedes, no se lleva libro de registros y no se utiliza un formulario adecuado donde se llenen todos los datos necesarios, que se necesitan saber sobre los huéspedes.

El servicio de las habitaciones en general es muy bueno se tienen buenas camas, mesas de luz, portamaletero, silla auxiliar, roperos, se realiza la limpieza permanente de los cuartos y baños y hay control de plagas, además se entrega un par de toallas por persona. Solo falta incorporar lámparas y un poco de elementos decorativos para dar más realce a las habitaciones. Se tiene una sala para ver películas por lo que no sería necesario incorporar televisión en las habitaciones.

En cuanto a gestión ambiental no se hace ninguna gestión de residuos, no se cuenta con políticas de ahorro de agua y luz, ni el personal ni los huéspedes están sensibilizados al respecto, tampoco se controla el uso de material de limpieza.



6. MATRIZ FODA

En base al análisis del entorno de la empresa así como también un análisis interno de la misma, se identifican las principales fortalezas que la empresa debe explotar; las debilidades y problemas que debe subsanar. Igualmente las oportunidades que se presentan en el entorno y que la empresa gracias a sus fortaleza está en posibilidades de aprovechar para así ir creciendo y mejorando gradualmente; como las amenazas que debe afrontar y superar.

6.1. Fortalezas y Debilidades.

Tabla N° 14

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Capacidad Administrativa	<ul style="list-style-type: none">- No se llevan registros contables, menos aún se cuenta con un sistema informático para la gestión del negocio.- No se tiene registros de ventas.- No se hace planificación estratégica.- No se registra el ingreso de clientes por día.- No hay definición en el manejo de costos.	
Capacidad Económica Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Su capacidad de pago con el movimiento actual aún es débil.	<ul style="list-style-type: none">- Cuenta con activos que le permitirían apalancar recursos para inversión.- La propiedad no tiene ninguna hipoteca, por lo que se podría acceder fácilmente a crédito poniendo de garantía la misma.



	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Estrategia de Mercados	<p>-No se ha hecho ningún esfuerzo importante ni con una orientación estratégica en promocionar el emprendimiento.</p> <p>-No hay una estrategia comercial claramente definida.</p> <p>-No se han identificado estrategias para dirigirse a segmentos potenciales.</p> <p>-La empresa si tiene definida una ventaja competitiva, sin embargo no ha implementado ninguna estrategia para posicionarse en el mercado.</p> <p>- Cuenta con material gráfico de promoción (Tarjetas, banners y otros), pero, no se están usando en función a una estrategia.</p> <p>- No está vinculado a ningún circuito turístico promocionado por las agencias u operadores de turismo.</p> <p>-No cuenta con personal de marketing y no realiza control de la satisfacción de los clientes.</p> <p>-Tiene problemas de distribución ya que los clientes tienen dificultades al contactarse con la empresa, debido que solo se manejan dos números telefónicos y no existe un lugar céntrico donde se brinde información sobre la empresa.</p>	<p>-Cuenta con sitio Web</p> <p>-Un reportaje de TV realizado por un miembro de la familia del propietario y difundido.</p> <p>- Promoción directa de la gente que visita el emprendimiento.</p> <p>-Son miembros de la ASOTUR y la OGD lo que le permitirá fortalecer su relación con los diferentes actores del turismo.</p>



	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<p>-No tiene definida una estrategia para nivelar sus ingresos en época baja</p>	
Proceso de Prestación del Servicio (Desde que llega el cliente hasta que se va)	<p>- No hay una oferta clara y escrita de todos los servicios que se ofrecen en el emprendimiento, con horarios, precios, etc.</p> <p>- No hay una persona encargada de controlar el ingreso de los clientes.</p> <p>- No se brinda servicios de alimentación y bebidas en el lugar.</p>	
Recursos Humanos (Capacitación)	<p>-Se necesita contar con personal capacitado para realizar diferentes tareas en el lugar, administración, atención a los clientes, limpieza, cuidado de áreas verdes, seguridad, etc.</p>	<p>- La atención es personalizada por parte de los propietarios del emprendimiento.</p>
Competencia	<p>-Las barreras de entrada al sector son reducidas, por lo que se facilita la entrada de nuevos competidores. Sobre todo las barreras legales y formales para ingresar en la actividad turística.</p> <p>La única barrera es la gran inversión de capital que se necesita para desarrollar un emprendimiento con las características necesarias.</p> <p>Igualmente el grado de organización empresarial del sector no permite generar barreras de ingreso.</p>	<p>-Los proveedores no ejercen poder de negociación y no son una limitante para el desarrollo de la industria</p>



	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<p>-El poder de negociación de los clientes es elevado ya que los servicios deben adaptarse a sus necesidades, sin embargo el propietario no ha realizado un estudio sobre las mismas, para adecuar sus servicios satisfactoriamente a las expectativas de los clientes.</p> <p>- La disponibilidad de productos sustitutos es elevada.</p> <p>-Existen emprendimientos turísticos que brindan servicios similares y que además ofrecen el servicio de alimentación en el lugar.</p> <p>-Emprendimientos con mejores estrategias de promoción.</p> <p>- Otros destinos turísticos en Bolivia con un alto posicionamiento a nivel nacional.</p> <p>-Poca promoción de la RVSA a nivel nacional, lo cual repercute en el bajo porcentaje de visitantes a comparación de otros destinos.</p>	
Equipamiento o Tecnología	<p>-Falta un sistema de frío que permita una buena conservación de alimentos en el lugar.</p>	<p>Estructuras seguras para realizar canoping y Kamikaze en el sur de Bolivia y con la tecnología apropiada.</p>



	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Equipamiento o Tecnología	<ul style="list-style-type: none">-Falta el equipamiento necesario para la sala de juegos (mesas de billar, juegos de mesa, etc.)-Falta mobiliario adecuado de acuerdo al entorno (mesas, sillas, bancas, etc.) para atender a la capacidad máxima de clientes que visitan el emprendimiento.- No se tiene las carpas y el equipamiento necesario para realizar campamentos.- Falta equipamiento en la cocina para brindar servicio de alimentación en el lugar.- Debido al tamaño del emprendimiento no se cuenta con radios para una mejor comunicación entre los empleados del mismo.- Señalética insuficiente.- No se tiene frigobar en todas las habitaciones.	
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">- No hay un espacio adecuado para realizar eventos empresariales como reuniones, talleres, etc.- Debido a la cantidad de personas que visitan el lugar la piscina que era para fines familiares resulta demasiado pequeña- No hay un espacio apropiado para que funcione como sala de juegos y otro para el gimnasio	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura adecuada respetando el entorno natural del emprendimiento.- Potencialidad, para desarrollar múltiples actividades recreacionales, actividades de alto riesgo y de trabajo en equipo, como ningún otro espacio en Tarija.- Fácil acceso a pozas de agua limpia en el río Tolomosa.



	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<p>-El espacio cerrado para la realización de eventos sociales es demasiado pequeño. Capacidad máxima para 20 personas.</p>	
Paisajismo / Decoración	<p>- Costos elevados en el mantenimiento permanente que debe realizar de las áreas verdes.</p> <p>-Habitaciones con decoración y accesorios insuficientes para el nivel de servicio que se podría brindar en el emprendimiento.</p>	<p>- La decoración está de acuerdo al entorno natural del emprendimiento.</p> <p>- Las áreas verdes están muy bien cuidadas y son extensas.</p>
Calidad Sanitaria	<p>-Falta de algunos accesorios (Jabón líquido, toallas de papel, etc.).</p> <p>- Cocina inadecuada para brindar servicio de alimentación en el lugar.</p> <p>- No se cuenta con un área específica y adecuada para el almacenamiento de los insumos que se utilizan en la preparación de los alimentos.</p>	<p>Batería de baños en excelentes condiciones de infraestructura y equipamiento</p>
Otras		<p>- Actividades recreativas únicas en el Tarija como el canoping y el kamikaze.</p> <p>- Cercanía a un río que es muy limpio y apto para bañarse.</p> <p>-Consolidación del Destino Tarija a través del trabajo que realiza la OGD Tarija.</p>



Se puede observar que la empresa tiene muchas debilidades en su área estratégica y de marketing lo que no le permite formular planes para el desarrollo de sus distintas áreas, sin embargo, estas debilidades pueden solucionarse en poco tiempo ya que el propietario tienen mucho interés en mejorar este aspecto en la empresa, asimismo es necesaria la contratación de alguien que se encargue y guíe al propietario en este aspecto. Igualmente se puede observar que las fortalezas permitirán a la empresa junto con la ayuda de algunos elementos decisionales estratégicos, aprovechar sus puntos fuertes y diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado.

6.2.Amenazas y Oportunidades.

Tabla N° 15

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Provisión de Insumos	- Subida de los precios de la canasta familiar.	
Mercado Local	-Estacionalidad de la demanda siendo los meses de diciembre a febrero los que tienen más afluencia de visitas mientras que los meses de mayo a julio son los meses con menor afluencia de visitantes. - El incremento de precios en el departamento puede resultar una amenaza para la llegada de turistas.	-Preferencia de los turistas por destinos rurales vivenciales. -Tendencia de las familias y jóvenes de hacer algo diferente los fines de semana a modo de salir de la rutina. -Tendencia de la juventud a buscar deportes diferentes, que brinden más adrenalina y emoción para salir de la rutina.
Mercado Nacional	-Deficiencia caminera para conectarnos con el resto del país. -Las deficiencias de transporte aéreo y alto costo de los pasajes, hacen que los turistas no prioricen Tarija como destino turístico a visitar en Bolivia.	-Las mejoras tecnológicas gracias al Satélite Tupac Katari permitirá a todos los agentes turísticos ofrecer mayores facilidades y seguridad a los turistas, lo que influirá en el flujo de turistas.



	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		<p>-Toda la tendencia del turismo aventura ha desencadenado también la práctica de deportes aventura como una alternativa más para canalizar el tiempo de ocio.</p>
Mercado Externo	<p>-Destinos turísticos consolidados en Bolivia.</p> <p>-Implementación de la Ley 100 del 04 de Abril de 2011, en sus Artículos 14 y 18 parágrafo III que afecta a la actividad turística del departamento.</p> <ul style="list-style-type: none">- Deficiencia en los puestos fronterizos.- La crisis europea ha afectado la llegada de turistas, ya que los turistas europeos representan el 50% de los viajeros en el mundo.	<ul style="list-style-type: none">- Preferencias por destinos turísticos que tengan contacto con la naturaleza y protejan el medioambiente.-Todos los cambios en la sociedad han permitido desarrollar nuevas formas de turismo, permitiendo identificar nuevos segmentos con preferencias diferentes.-Tendencia a un turismo más activo.-Las aerolíneas a nivel mundial están aprovechando las posibilidades tecnológicas lo que permitirá reducir costos y aumentar la cantidad de viajeros a nivel mundial.-Según un análisis realizado el pasado año los principales motivos por los que turistas visitaron nuestro país fueron Natural, Cultural y Aventura.



	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		<p>-El internet ha permitido desarrollar la disponibilidad de los servicios turísticos directamente a los consumidores finales de todo el mundo.</p> <p>- Los extranjeros que más visitan Tarija son de Francia y Argentina; constituyendo un mercado “potencial”</p> <p>-Incremento de turistas en Sudamérica.</p>
Normativa	<p>-La ley 2074, considerada como un pilar fundamental para el turismo, actualmente es poco conocida y consiguientemente poco aplicada en toda su dimensión jurisdiccional y operativa.</p> <p>-La ley general del turismo Bolivia te espera, que prontamente será aplicada en el país, en su artículo 18 habla sobre el cobro en el sistema de registro y categorización de los prestadores de servicios turísticos, la ley 2074 otorga a los gobiernos departamentales el registro gratuito de estas empresas, pero con esta ley se quitarán estas competencias.</p>	<p>- Existen normas legales y decretos que rigen el desarrollo del turismo de manera favorable, que además permite mejorar la atención de los servicios brindados por empresas relacionadas con el turismo.</p> <p>-La ley general del turismo “Bolivia te espera” tienen por objeto desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar el turismo considerando a este una actividad estratégica del país.</p> <p>-Esta ley también considera el aporte de los medios de comunicación para fomentar el turismo tanto en el interior del país, como para la gente que pueda llegar del exterior.</p>



	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none">-Se está volviendo al centralismo cuando se habla de quitar las competencias a los gobiernos departamentales y municipales.- La ley quiere reducir el turismo de los denominados mochileros al país.	<ul style="list-style-type: none">-La tasa de incremento a los pasajes de las personas que lleguen del exterior, propuesta en esta ley, generara recursos para la promoción del turismo.-Se establece la creación de un fondo para promocionar el turismo basado en varios aportes de donaciones t créditos destinados a programas y proyectos en el sector turístico.
Acceso a Financiamiento		<ul style="list-style-type: none">-La posibilidad de financiación del viaje permite a la demanda viajar con mayor frecuencia.

Ahora analizando las oportunidades y amenazas, se puede concluir que la empresa tiene muchas posibilidades de crecer ya que las oportunidades son mayores a las amenazas, constatándose en un negocio ideal según Philip Kotler.

Se puede observar que el turismo en nuestro país está adquiriendo mucho apoyo lo que permitirá el crecimiento del sector y también de la empresa si es capaz de solucionar sus debilidades y fortalecer su posicionamiento con las ventajas que fueron observadas a través de este análisis. Igualmente gracias a nuevas tendencias observadas, se puede concluir el turismo aventura y los deportes extremos están adquiriendo fuerza a nivel mundial, razón por la cual se podría aprovechar las características de la empresa para orientarse con mayor fuerza a ámbito, fomentando su uso no solo a turistas sino fomentando su uso en el mercado local.



7. CONCLUSIONES MACRO Y MICRO ENTORNO

Como se puede ver reflejado en el análisis FODA, la empresa tiene muchas debilidades, sobre todo debido a que la empresa se maneja de manera empírica lo que ocasiona que la misma tenga algunas fallas en su organización y sobre todo en el área de marketing, ya que el gerente descuida varios aspectos, como por ejemplo la promoción de sus servicios, que ocasiona que la empresa no sea conocida en el mercado. Sin embargo, los aspectos del entorno, tanto del macro y el micro, tomando en cuenta el sector de la industria se tornan favorables y presentan grandes oportunidades. Como en el área legal que cada vez más va favoreciendo al turismo a nivel nacional y departamental, brindándole cada vez más importancia.

A nivel económico, igualmente, el sector turismo está creciendo trayendo una contribución mayor al PIB tanto mundial como nacional y departamental, por lo que se espera que un futuro se establezca como una actividad económica importante en el país, permitiendo obtener un apoyo significativo en el sector.

En cuanto a tecnología se espera que en un futuro gracias al gran avance que se espera tener a fines del siguiente año, se puedan implementar todas las tendencias que ahora se ven a nivel mundial que facilitan y abaratan muchos factores del sector, brindando también mayor seguridad e información al turista, posibilitando así un mayor flujo de los mismos al país.

En el aspecto social, que representa el más significativo para el presente trabajo, se destaca el aumento del tiempo libre, menos tiempo en el trabajo, la excesiva concentración urbana, que provoca desgastes adicionales y la mejoría educacional, que sensibiliza a las personas hacia el descanso, son factores importantes desencadenadores del turismo que se están destacando a nivel mundial y también nacional. Al mismo tiempo, todos estos cambios que han ocurrido en la sociedad han llevado a desarrollar nuevas formas de turismo, permitiendo al sector crear nuevas opciones para los turistas, lo que resulta favorable para las empresas sector ya que pueden dirigir su oferta a distintos segmentos y también identificar las preferencias de cada uno de estos



En cuanto al análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pudo identificar la debilidad de las barreras de entrada, ya que la única barrera importante que se presenta en el sector es el capital requerido para instalar un emprendimiento con las características necesarias, las demás no significan una barrera para la entrada de nuevos competidores en el sector.

Con relación los proveedores, en general los mismos no ejercen poder de negociación y no son una limitante para el desarrollo de la industria. Sin embargo, se considera que el nivel de exigencia de los clientes finales, de los agentes y operadores es relativamente alto, ambos segmentos de la demanda ejercen poder de negociación sobre los servicios turísticos que brindan los emprendimientos y pueden influir en la relación precio – calidad de los mismos.

Entre una de las restricciones relativas a los clientes, se destaca que la empresa debe comprender y anticipar sus necesidades y responder con un programa adaptado y atractivo a ellos, factor que está siendo ignorado por la empresa.

Se identificó que la Competitividad no es agresiva, sin embargo la competencia está comenzando a aplicar estrategias significativas para el mercado.

Con relación al análisis de las diferentes áreas de la empresa, se destaca principalmente la falta de planificación y aplicación de elementos decisionales estratégicos, que dificultan el planteamiento de estrategias operativas, sobre todo sobre la promoción de los servicios que ofrece la empresa aspecto que dificulta que el mercado conozca los servicios que oferta la empresa y también desarrollar estrategias que permitan atender clientes el año redondo.



CAPÍTULO VII

INVESTIGACION DE MERCADO

1. INTRODUCCIÓN

Debido a que en el diagnóstico no se pudo comprobar la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, se hizo necesario realizar una entrevista de mayor profundidad al gerente propietario de Tarija Country Club, quien toma todas las decisiones en la empresa. Por tanto, se realizó una entrevista a profundidad para poder identificar si la falta de aplicación de elementos estratégicos dificulta la implementación de estrategias operativas que satisfagan las necesidades del mercado. Siendo el gerente quien se encarga del manejo de toda la empresa, se dirige esta entrevista solamente a su persona, ya que el personal de la empresa no incide en las decisiones estratégicas de la empresa.

Se hace un análisis de la entrevista y posteriormente se sacan conclusiones que sirven luego para guiar la investigación de mercados, para poder identificar aspectos en el mercado que permitan realizar una segmentación y también identificar características que ayuden a posicionar la empresa.

2. Entrevista a Profundidad

Para la entrevista se realizaron una serie de preguntas no estructuradas, de las cuales se fue extrayendo la información necesaria para probar la hipótesis planteada y también reconocer si el propietario además de haber identificado un segmento empíricamente, está dirigiendo algunas promociones o estrategias operativas empíricamente a distintos grupos de clientes. Ver Anexo 6

2.1. Análisis de la entrevista

Se puede confirmar a través de la entrevista, que el gerente propietario tiene cierta idea sobre cuál es su mercado potencial, empíricamente el mismo ha realizado una macro segmentación ya que tienen identificado cual es el ámbito de actividad de la



empresa y también ha tomado en cuenta el comportamiento de los clientes que visitan el lugar. Igualmente tiene una idea de cómo se puede posicionar la empresa, sin embargo, no ha realizado nada formal ni ha elaborado un estudio, ni programado acciones que lo lleven a formalizar estrategias operativas que lo ayuden a satisfacer las necesidades de sus clientes, que bien a grandes rasgos se puede ver que son tres, familias, jóvenes y turistas nacionales.

Según lo percibido por el propietario, los clientes ya tienen una idea con la cual posicionan el Country, destacando sobre todo sus actividades extremas, además de la diversidad de actividades de recreación que ofrece. Sin embargo, debido a que se maneja el emprendimiento de manera empírica, sin tomar en cuenta muchos aspectos del marketing, el material promocional actual no incluye esta característica identificada, que puede ayudar a posicionar la empresa en el mercado.

Al haber solo identificado un mercado potencial, pero no analizado y segmentado estratégicamente el mercado, se ha dificultado que la empresa plantee objetivos de marketing para satisfacer cada mercado identificado.

2.2.Conclusiones.

En conclusión, la falta de aplicación de elementos decisionales estratégicos, en este caso segmentación y posicionamiento, está dificultando que el propietario pueda identificar y satisfacer de manera apropiada las necesidades de los clientes, impidiendo igualmente dirigir estrategias operativas eficaces, ya que estos elementos aunque son identificados sin una base científica por el propietario, no son tomados en cuenta como aspectos que guíen su accionar operativo. Ya que el propietario opera de la misma forma con todos sus clientes, sin diferenciar y adaptar sus estrategias operativas al mercado.

Igualmente, esta conclusión nos permitirá seguir con la investigación de mercado, ya que se utilizara la misma para probar si es esto lo que impide también que el mercado conozca los servicios que ofrece la empresa.



3. Investigación de Mercados

Se desarrolló una investigación de mercados para obtener información de primera sobre las características del segmento de mercado identificado por el propietario. Los datos por si solos no proporcionan una idea clara del mercado, sino que asociados a elementos como el análisis de elementos del macro y microentorno permiten tener una visión global del mercado.

3.1. Fundamentación

Como se dijo anteriormente el gerente tiene como objetivo dirigirse al mercado de jóvenes tarijeños, sobre todo para comenzar a hacer conocer sus servicios principalmente en la región. Sin embargo, desconoce las necesidades y preferencias de los mismos, por lo que es necesario indagar cuales son las actividades que realizan los jóvenes preferentemente los fines de semana y si están interesados en realizar actividades extremas.

Igualmente basándonos en el diagnóstico, que nos muestra una tendencia a la práctica de actividades extremas, que van de la mano del turismo aventura ámbito en el cual también se identifica la empresa. Asimismo, se dirigió la investigación a este segmento para poder conocer las características y atractividad de este segmento, como también identificar una estrategia que le permita a la empresa nivelar sus ingresos en época baja. Se tomó en cuenta a los jóvenes universitarios porque se considera que los mismos tienen mayor independencia al elegir que actividades realizar los fines de semana.

Considerando el principal síntoma que es que el mercado no conoce la empresa, se orientó la investigación para identificar cual es la mejor manera de hacer conocer la empresa en el mercado, razón por la cual se toma en cuenta la promoción.

3.2. Problema Gerencial

¿Cuál es la mejor manera para hacer conocer la empresa en el mercado?



3.3. Problema de Investigación

En base a los problemas gerenciales planteados anteriormente se desprenden los siguientes problemas de investigación:

¿Cuáles son los aspectos que Tarija Country Club debe destacar en la promoción para atraer la atención de la juventud tarijeña y hacerse conocer en el mercado?

3.4. Hipótesis

Entendiendo que la hipótesis es un supuesto y una posible respuesta a las preguntas planteadas en el punto anterior, se formula la hipótesis de la siguiente manera:

“La falta de una promoción que destaque las actividades extremas que se ofrecen en el Country, no permite captar la atención de la juventud tarijeña y también es una limitante para que la empresa sea conocida en el mercado.”

3.5. Objetivo General

Identificar los aspectos que deben implementarse en la promoción de Tarija Country Club para llamar la atención de los jóvenes, si están interesados en realizar deportes extremos e identificar que actividades prefieren realizar los fines de semana.

3.5.1. Objetivos Específicos

Son los siguientes:

- Identificar las actividades que prefieren hacer los jóvenes los fines de semana.
- Identificar su interés por lo deportes extremos y si conocen algún lugar que ofrezca servicios similares.
- Determinar su grado de interés por frecuentar lugares con este tipo de actividades.
- Identificar qué días y con quién preferirían visitar el country.
- Identificar cual es el medio de publicidad adecuado para dirigirse a la juventud.



- Identificar cuáles son los atributos que más valoran más a la hora de asistir a un lugar similar.

3.6. Metodología de la Investigación

Para recopilar la información necesaria se desarrollaron dos diseños básicos de investigación: exploratoria y descriptiva:

- Investigación exploratoria.- Investigación que consistió en realizar una entrevista a profundidad con el gerente propietario de Tarija Country Club, con el objetivo de probar la hipótesis planteada ya que se trata de aspectos estratégicos, de los cuales solo se encarga el propietario. Igualmente esta entrevista sirvió para guiar luego la investigación descriptiva.
- Investigación descriptiva.- Consistió en realizar una encuesta a los jóvenes de las tres universidades de la provincia Cercado de la ciudad de Tarija. Se tomó en cuenta a los jóvenes universitarios debido a que se considera que tienen mayor independencia al elegir sus actividades de fin de semana, igualmente se toma en cuenta la edad, considerando que sean mayores de edad debido a que se trata de deportes extremos y actividades de alto riesgo. Este tipo de investigación concluyente permitió cuantificar la información recopilada de las encuestas realizadas a los jóvenes.

3.7. Diseño de Cuestionario

Tomando en cuenta la necesidad de información, se diseñó un cuestionario dirigido a los jóvenes universitarios de la provincia Cercado de la ciudad de Tarija. Para diseñar el mismo se utilizaron preguntas cerradas dictonicas, categorizadas de respuesta espontánea; según su contenido se aplicaron preguntas de intención e información. (Anexo 7)



Se aplicó la encuesta utilizando la técnica de bola de nieve identificando a los estudiantes que suelen realizar actividades los fines de semana. La idea central de aplicar esta técnica es que cada individuo en la población pueda nominar a otros individuos en la población, los cuales tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. A los individuos que son escogidos, se les pide nominar a otras personas. Para adquirir un grupo de estudio que se aproxime a una muestra aleatoria, una condición muy importante es que el primer grupo de encuestados debe ser seleccionado aleatoriamente.

3.8. Tamaño de la Muestra

A continuación se detalla el cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta dirigida a la juventud tarijeña, la misma se empleara en las tres universidades de la ciudad. El cálculo se realizara a través de una muestra aleatoria simple, donde se conoce el tamaño de la población en estudio aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 E/2 \times N \times P \times Q}{e^2 \times N + Z^2 E/2 \times P \times Q}$$

Dónde:

N = Tamaño de la población

Z E/2 = Absida en tabla distribución normal

e = Error estimación

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza



Tomando como población (N) los 24 506 estudiantes inscritos en las tres universidades de la ciudad de Tarija (Anexo 8), se calculó el tamaño de muestra, con un nivel de confianza del 92% y un error no mayor al 8% debido a que el mercado meta es la juventud y solo se está tomando en cuenta a los jóvenes universitarios en esta investigación, sobre todo porque estos tienen mayor independencia con sus gastos y la disposición de su tiempo los fines de semana. A través de una encuesta piloto de un total de 10 universitarios encuestados se obtienen una probabilidad de éxito del 60% y una probabilidad de fracaso del 40%. Esta probabilidad se asignó tomando en cuenta la pregunta número tres (Anexo 7).

Datos:

N = 24 506 universitarios

$ZE/2 = 1.76$

$e = 0.08\%$

P = 60%

Q = 40%

Z = 92%

Sustituyendo los datos en la siguiente fórmula tenemos

$$n = \frac{(1.76)^2 * 24\,506 * 0.60 * 0.40}{(0.08)^2 * 24\,506 + (1.76)^2 * 0.60 * 0.40}$$

n = 116



n Definitivo

$$n = \frac{n^{\circ}}{1 + \frac{n^{\circ}}{N}}$$

$$n = \frac{116}{1 + \frac{116}{24\ 506}}$$

$$n = 115$$

Para mejorar la aplicación de la encuesta dirigida a los jóvenes universitarios de Tarija se toma en cuenta el muestreo estratificado, a continuación se detallan las universidades donde se realizaran las encuestas, la cantidad de alumnos y las cantidades a encuestar.

Para la población se tomó en cuenta la cantidad de alumnos inscritos en cada universidad, estos datos se obtuvieron de las oficinas de dichas universidades.

Tabla N° 15 Muestreo Estratificado

Universidad	Total alumnos	nh
Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	15 301	72
Universidad Privada Domingo Sabio	8 465	40
Universidad Católica Boliviana San Pablo	740	3
TOTAL	24 506	115



Dónde:

N_h = Tamaño de la población en el estrato n...

n_h = Tamaño de la muestra en el estrato n...

N = Tamaño total de la población

n = Tamaño de la muestra definitiva

Sustituyendo la fórmula para cada uno de los estratos de la siguiente manera

(Anexo 8):

$$n_h = \frac{15\,301}{24\,506} * 115$$

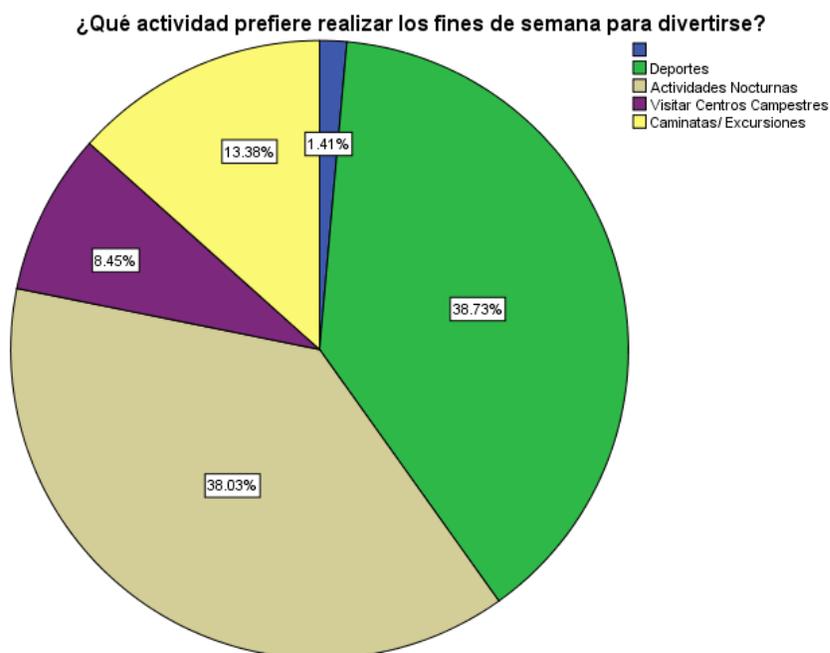
$$n_h = 72$$



4. RESULTADOS INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados de la investigación de mercado aplicada a jóvenes universitarios, se analiza pregunta por pregunta haciendo una relación con los resultados del análisis del entorno de la empresa.

Grafico N° 7



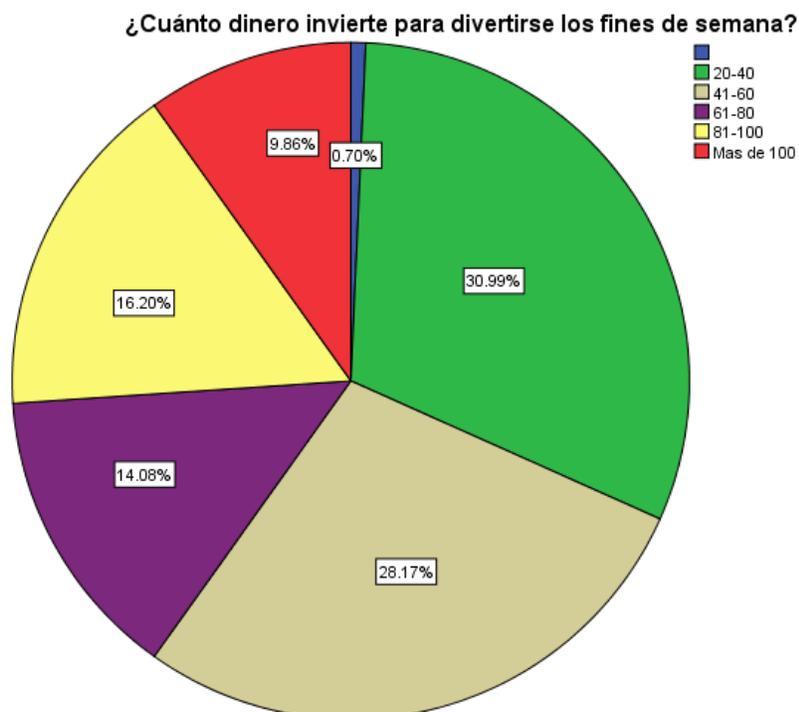
Analizando la primera pregunta de la encuesta realizada a la juventud universitaria, vemos las actividades que prefieren realizar los fines de semana en las que se destacan los deportes y actividades nocturnas.

Se presenta una ventaja al ser los deportes los de mayor preferencia, sin embargo, las salidas nocturnas representan una actividad sustituta importante que los jóvenes prefieren en los fines de semana, constituyendo una desventaja analizando nuestra cultura, ya que este tipo de actividades generalmente son acompañados de los malos hábitos de alcohol y demás vicios, pero que representan índices bastantes altos en nuestra población.



Aun así, la empresa podría aprovechar este factor para promocionar un tipo de diversión sana, pudiendo así adquirir apoyo de instituciones tanto públicas como privadas que estén orientadas a apoyar a la juventud y juntas para promocionar un estilo sano de diversión.

Grafico N° 8



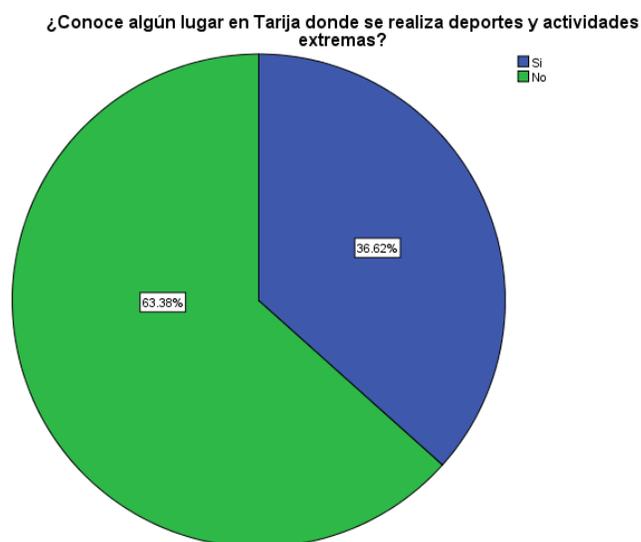
Ahora analizando cuánto dinero invierten los jóvenes para diversión los fines de semana vemos, que la mayoría gasta entre 20 y 40 Bs., y un porcentaje también considerable gasta hasta 80 Bs. Por lo que se observa que los precios de Tarija Country Club estarían dentro del margen de su presupuesto de diversión, ya que la entrada al Country cuesta 30 Bs., pero añadiendo refrigerios y otros gastos más o menos se necesitarían 50 Bs. Por lo que se ve que un gran porcentaje de la juventud estaría en la posibilidad de acceder a los servicios de Tarija Country Club.



Grafico N° 9



Grafico N° 10



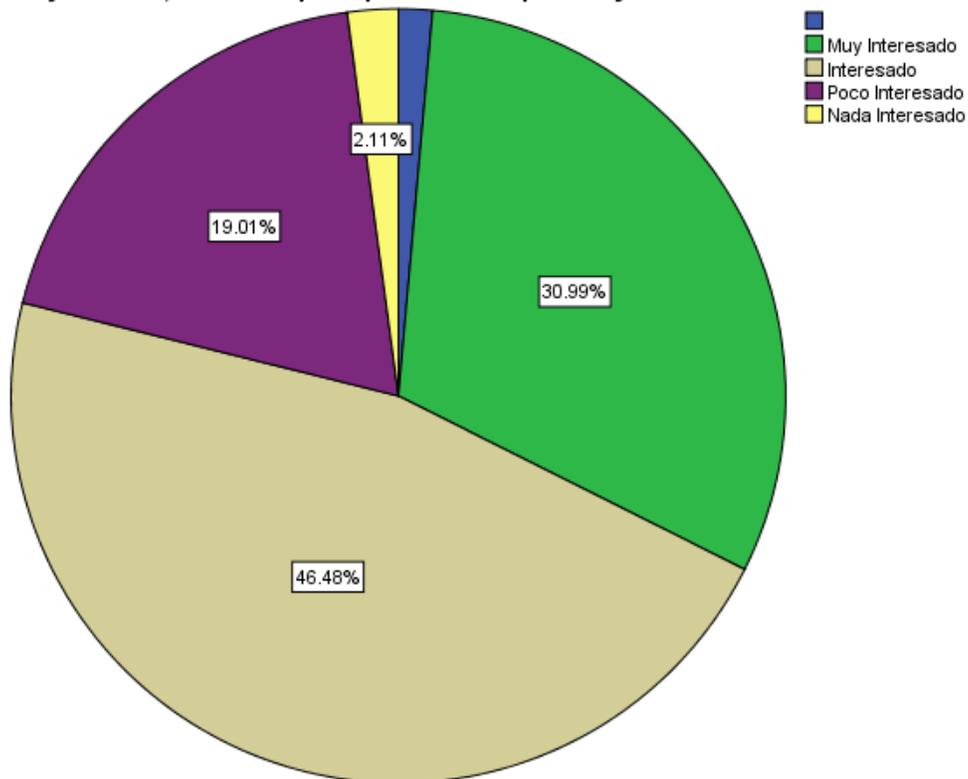
Analizando estas dos graficas se puede observar que la mayoría de la juventud encuestada ha realizado alguna vez algún tipo de actividad o deporte extremo, por lo que se muestra una tendencia positiva hacia este tipo de actividades. Sin embargo, ahora analizando la otra grafica podemos constatar el primer síntoma analizado en la empresa, que es que el mercado no conoce los servicios que ofrece Tarija Country Club, debido a que la empresa no se ha orientado a hacer promoción de todas las actividades que ofrece.

Igualmente se puede sacar una ventaja de esta situación ya que observamos que no existe ninguna empresa similar posicionada en la mente de los jóvenes con estas características, lo que representa una oportunidad para Tarija Country Club en ser la primera empresa en posicionarse en la mente de los consumidores como un lugar donde practicar actividades y deportes extremos.



Grafico N° 11

¿Qué tan interesado se encuentra en visitar un lugar que integre los servicios de alojamiento, canchas para practicar deportes y también actividades extremas?

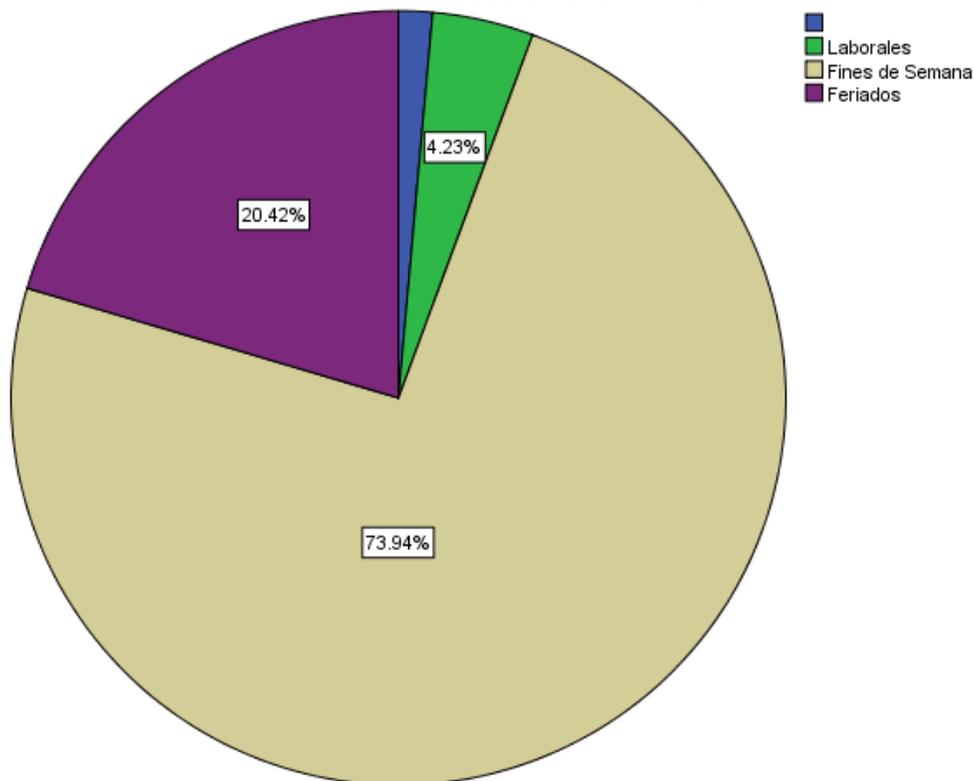


Analizando el interés de los jóvenes de visitar un lugar con las características que tienen Tarija Country Club, vemos que hay mucho interés ya que los jóvenes no conocen un lugar con características semejantes, por lo que la empresa tiene que orientarse a promocionar todas sus características y servicios.



Grafico N° 12

¿Qué días preferiría utilizar para su visita a un lugar con las características mencionadas anteriormente?

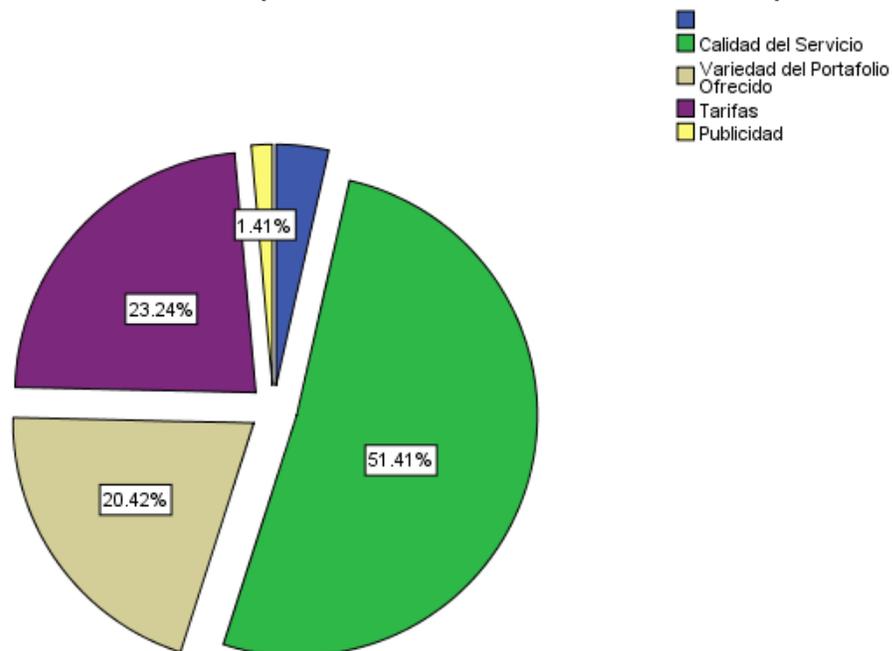


Analizando los días que los jóvenes prefieren disponer para visitar el Country se destaca los fines de semana, esto coincide con los registros que tiene el propietario de los días en que tiene que atender clientes en el lugar. Sin embargo, si el propietario comienza a promocionar el lugar y esta promoción tiene un impacto en la demanda se tendrán que tomar las previsiones adecuadas para atender a los clientes los fines de semana. Igualmente se pueden plantear algunas estrategias promocionales para incentivar a que los clientes visiten el lugar en días de semana.



Grafico N° 13

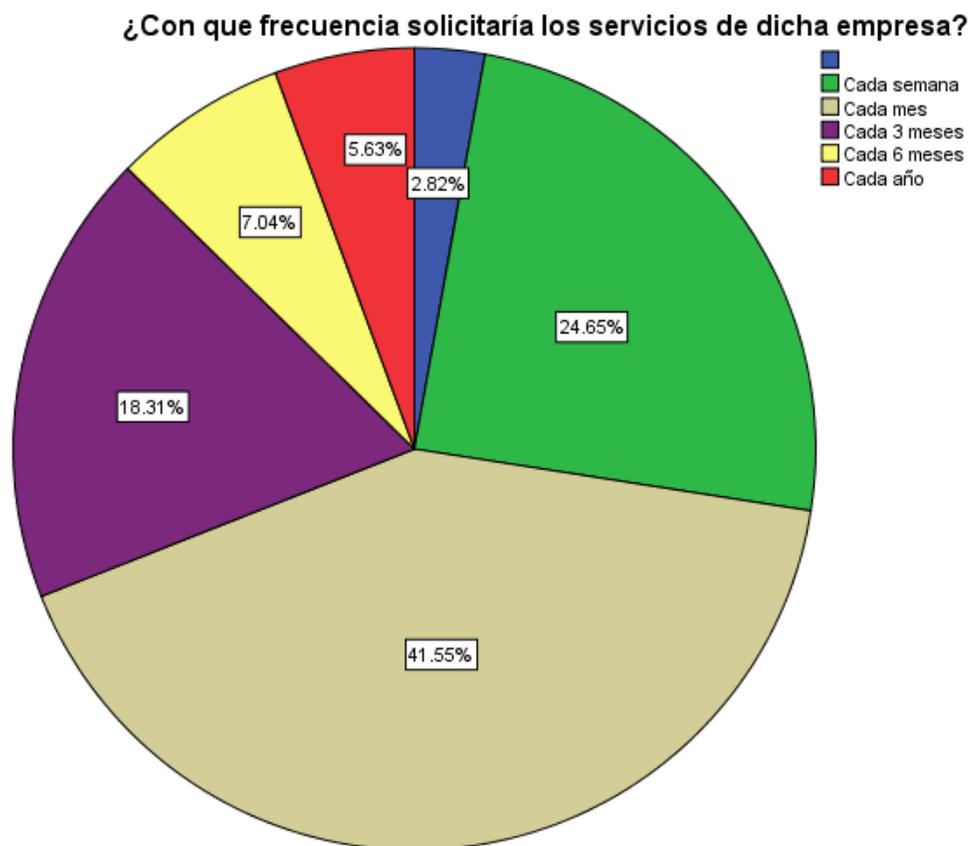
¿Qué tendría en cuenta para solicitar los servicios de dicha empresa?



Tomando en cuenta los factores que valoran los encuestados a la hora de solicitar los servicios de un lugar como Tarija Country Club, los mismos respondieron que lo más importante es la calidad del servicio. Aspecto en el cual la empresa se encuentra en un lugar seguro, sin embargo, un incremento en su demanda podría causar algunos inconvenientes por lo que le propietario debe estar seguro de asegurar la calidad de su servicio, quizás contratar a más empleados y también mantener un control de la calidad pidiendo a los clientes que siempre puedan dejar sus comentarios cada vez que visitan el Country para tener un registro y tener en cuenta si tienen alguna observación sobre el servicio brindado.



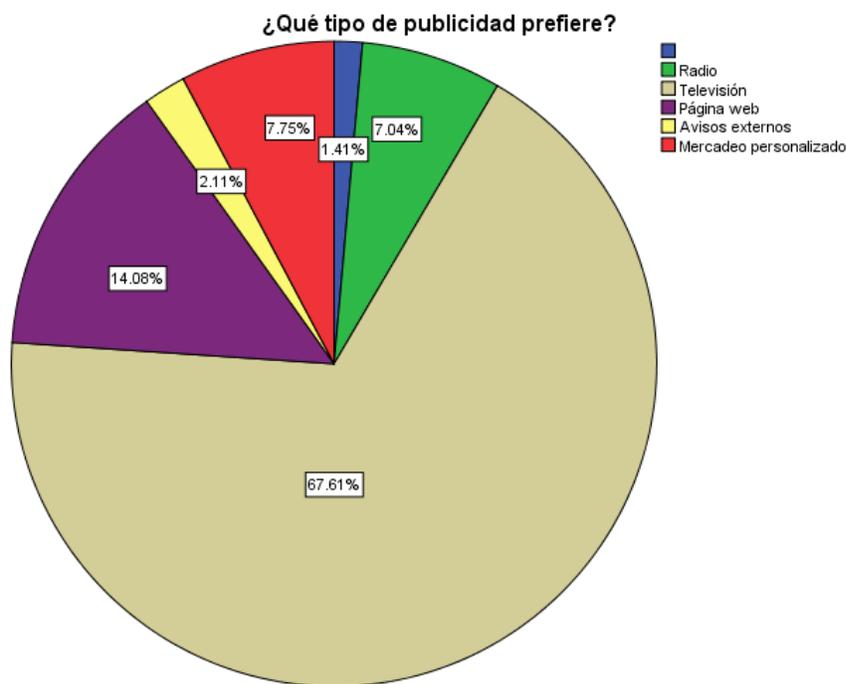
Grafico N° 14



Observando el gráfico destacamos que los encuestados solicitarían los servicios del Country mensualmente, lo cual ratifica la apreciación que tiene el propietario acerca de sus servicios e instalaciones, de que los mismos son actividades recurrentes, que los jóvenes pueden optar como un hobby. Es por esta razón que quiere seguir invirtiendo en implementar más actividades y deportes extremos, para comenzar a adquirir usuarios habituales o clientes fieles.



Grafico N° 15



En la encuesta también se consultó que tipo de publicidad prefiere, y un gran porcentaje respondió la televisión. Ahora quedaría analizar que canal es el más visto por la juventud. Actualmente el rating de los programas se miden por la publicidad que tienen, es así que se identifica al programa “Tops en la mira” del canal PLUS TV como el programa que tiene mayor audiencia y que está dirigido a la juventud ya que tienen muchas notas de farándula y movida nocturna de la juventud tarijeña.

Hace poco se realizó una nota en el programa, donde se pudieron mostrar todas las actividades extremas que se ofrecen en el Country, el impacto en la demanda no fue muy significativo ya que la nota solo se presentó una vez, pero se puede empezar por lanzar una propaganda por ese canal utilizando el material de la nota o comenzar a negociar para hacer intercambio de servicios y hacer unos programas en las instalaciones del Country.



Grafico N° 16

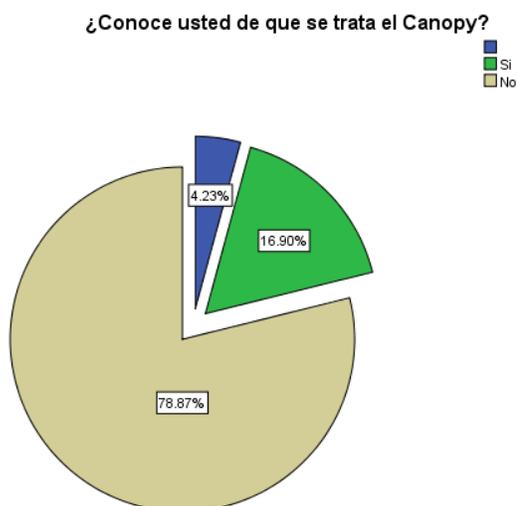
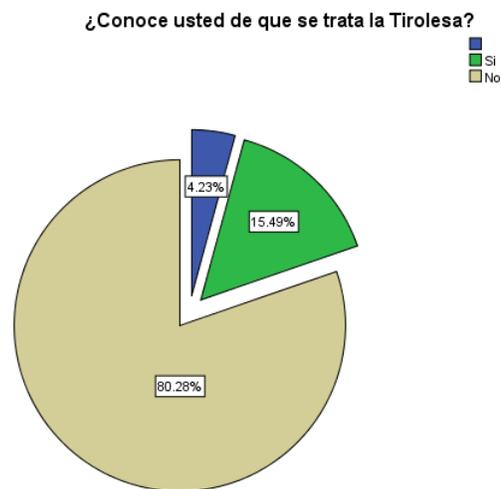


Grafico N° 17



Gran porcentaje de los encuestados no conocen las actividades extremas que se ofrecen en Tarija Country Club, como ser el Canopy, Tirolesa y Kamikaze. Tampoco conocen el Rapel que es la nueva actividad que el propietario tiene planeado implementar en el lugar. Este factor se puede aprovechar en la promoción para crear curiosidad e interés en el público objetivo, para así atraer a clientes a que prueben y conozcan estas actividades. Esta situación también nos muestra un factor ventajoso para la empresa ya que significa que no existe otro lugar que implemente estas actividades o por lo menos no se hizo conocer en el mercado.



Grafico N° 18

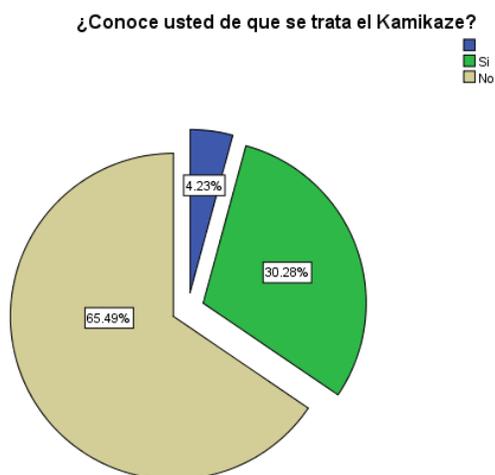


Grafico N° 19

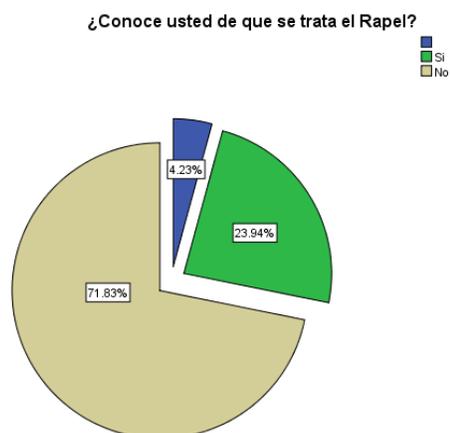


Grafico N° 20

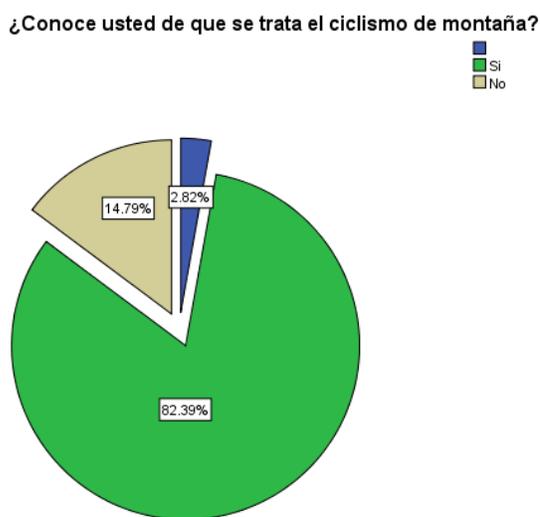
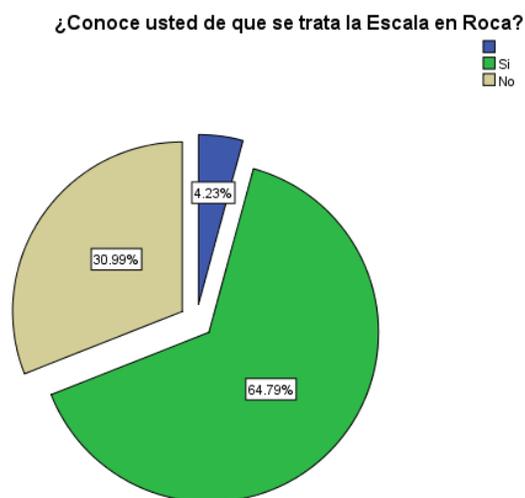


Grafico N° 21



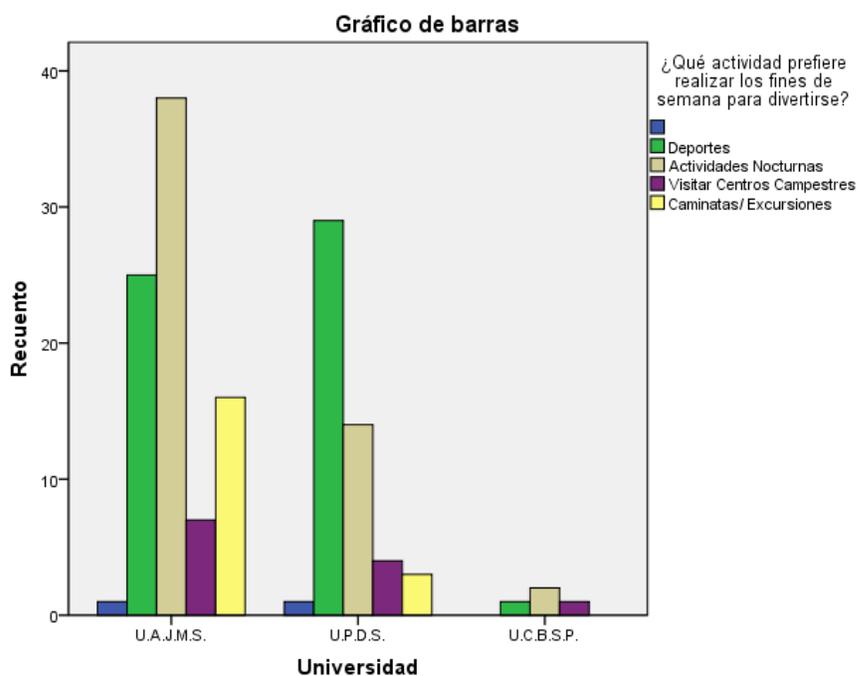
Las actividades extremas que la mayoría de los encuestados conocen son el ciclismo de montaña y la escala en roca. Los encuestados identificaron a Surbike como uno de los prestadores de este tipo de actividades extremas, que también organiza caminatas consideradas por los encuestados como actividades extremas. Por lo tanto la empresa puede tomar a Surbike como uno de sus competidores ya que se dedica a organizar



actividades relacionadas a los deportes y actividades extremas. Tarija Country Club podría considerar aliarse con dicha empresa para hacer una ruta de turismo aventura o emprender acciones para competir frente a ella, sin embargo, dicha empresa no representa una amenaza ya que no ofrece los mismos servicios además que no posee instalaciones donde aplicar todas las actividades que presenta el Country.

A continuación se analizarán los datos por universidades, lo que ayudara a orientar la promoción de la empresa en base a la información que resulte de cada casa de estudio.

Grafico N° 22

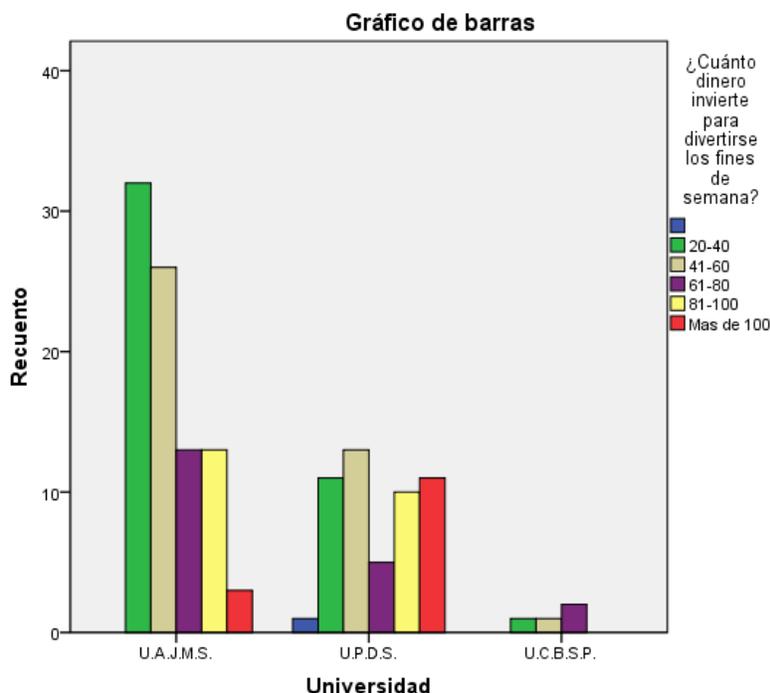


Analizando las actividades que prefieren realizar los estudiantes de cada universidad, destacamos que en la universidad Domingo Sabio la mayoría de los encuestados prefieren realizar deportes los fines de semana, a comparación de la universidad estatal donde prefieren las actividades nocturnas. Sin embargo, en las siguientes



graficas se observara que los estudiantes de la universidad estatal muestran mucho más interés por recurrir a los servicios de un lugar como Tarija Country Club a comparación de los estudiantes de las demás universidades.

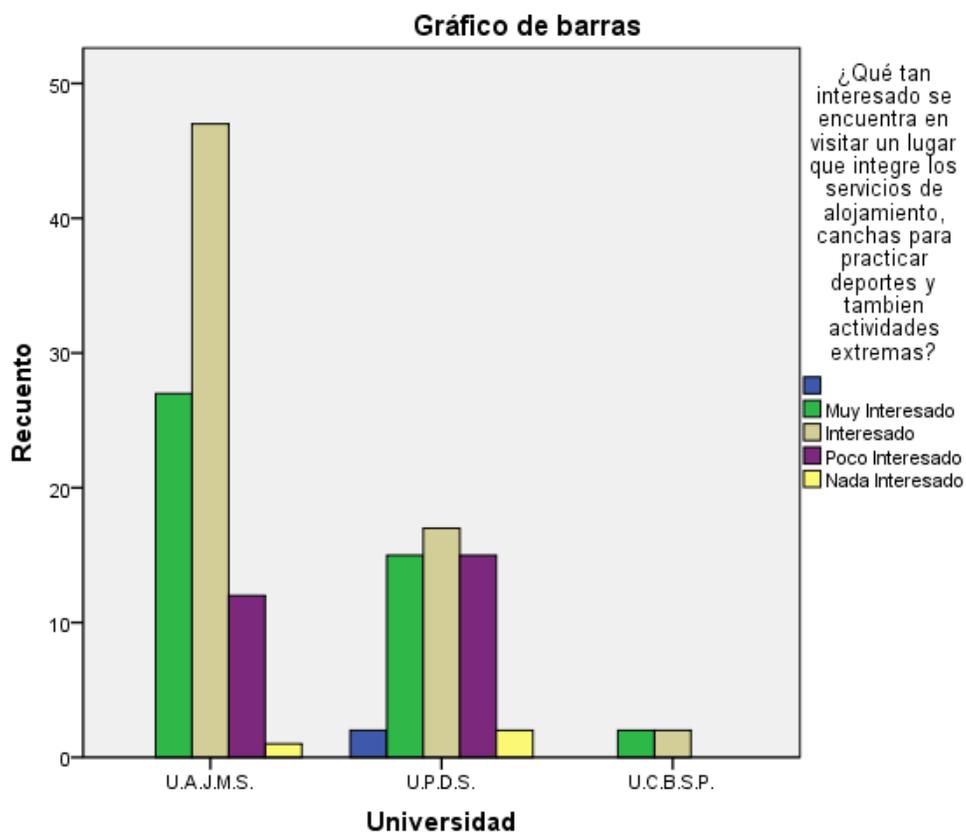
Grafico N° 23



Analizando el gasto de los estudiantes de cada universidad observamos que en la universidad estatal los estudiantes suelen invertir un máximo de Bs. 60 para divertirse los fines de semana. En la universidad Domingo Savio se observa un porcentaje considerable de estudiantes que invierten más de Bs. 100 los fines de semana. En base a esta información la empresa podría ofrecer precios diferentes o promociones diferentes orientadas a los estudiantes de cada universidad, tomando en cuenta sus ingresos y la inversión que hacen lo mismo en diversión y ocio.



Grafico N° 24



Como se mencionaba anteriormente, los estudiantes de la universidad Juan Misael Saracho muestran mayor interés por visitar un lugar con las características de Tarija Country Club, a pesar de que se observa que destinan menos dinero en diversión, se concluyó anteriormente que se considera suficiente ya que estaría dentro de su presupuesto, por lo que la empresa podría orientarse a penetrar en este mercado, considerando que existe mayor número de estudiantes y que los mismos mostraron más interés, lo que puede colaborar a una promoción de boca en boca.



5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En base a la investigación realizada se pudo comprobar la hipótesis planteada y también identificar elementos que ayuden a segmentar y posicionar la empresa.

Principalmente se identificó que los jóvenes prefieren los deportes los fines de semana, por lo que se puede captar su atención ya que además de los deportes extremos se pueden aprovechar la variedad de canchas deportivas que hay en lugar para captar su atención, aspecto que servirá para la microsegmentar el mercado. Igualmente se analizó el dinero que los jóvenes invierten en diversión los fines de semana, el monto mencionado va desde los 20 a los 60Bs., según los resultados obtenidos, lo que nos muestra que los precios que cobra la empresa por sus servicios estarían dentro del presupuesto que los jóvenes destinan a la diversión.

También se identificó que los jóvenes no conocen ningún lugar donde se puedan realizar este tipo de actividades, con lo que se evidencia otro factor planteado en la hipótesis, que el mercado desconoce los servicios de la empresa, aun así solo un pequeño porcentaje identificó a La Pasarela y a Sur Bike como prestadoras de este tipo de servicios. Gracias al análisis realizado de la competencia podemos ver que no se comparan con los servicios que brinda Tarija Country Club, igualmente se debe destacar que La Pasarela tiene mejor organizada toda su área de marketing ya que con sus paquetes y su página web logra dar mayores facilidades a los clientes, aspecto que pone en desventaja a TCC.

Asimismo, en la encuesta se preguntó a los jóvenes si conocen las actividades extremas que se ofrecen en la empresa y un porcentaje bastante grande respondió que no, aspecto que se puede aprovechar para captar su atención como una innovación y atraer su atención para que la juventud experimente nuevas actividades.



En cuanto a promoción, la mayor parte de los encuestados respondieron que la televisión es el medio de preferencia, seguido por la página web. Lo que significa que se debe trabajar en estos dos medios de promoción, para hacer conocer la empresa en este segmento.

Gracias a esta investigación se pudo concluir de que existe interés de la juventud por los deportes extremos y que no existe una empresa posicionada fuertemente en el mercado con esta idea, por lo que representa una ventaja para la empresa para aprovechar este segmento, esta idea de posicionamiento, y a través de una promoción acorde a sus necesidades hacer conocer la empresa en el mercado.



RECOMENDACIONES

En base a la investigación realizada y la propuesta planteada en el presente trabajo se recomienda:

- La aplicación del presente plan de marketing y un constante estudio de los posibles cambios que se den en el Mercado consumidor, para el replanteamiento o adopción de nuevas estrategias.
- Basar su accionar en los elementos decisionales estratégicos planteados en el presente trabajo.
- Realizar un estudio a profundidad considerando los otros elementos del marketing estratégico que en el presente trabajo fueron analizados de manera superficial.
- Actualizar continuamente la información sobre su mercado, para que en base a los mismos en un futuro se puedan descubrir nuevos segmentos y también actualizar su posicionamiento.
- Realizar un control continuo del plan, a través investigaciones de mercado anuales que permitan una retroalimentación del mercado.
- Se recomienda la inversión en programas de capacitación y especialización del personal en deportes extremos.