

**UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASIGNATURA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**DOCENTE GUÍA: M.S.c LIC. LOURDES CADENA INFANTES**



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA  
EL BALNEARIO TURISTICO NATURAL “LA  
HEREDAD DE JACOB”**

**POR:**

**JUDITH YOHANA EYZAGUIRRE LLANOS**

Trabajo de Profesionalización bajo la Modalidad de Proyecto de Investigación presentado a consideración de la “UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISA EL SARACHO”, como requisito para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

**Diciembre del 2011**  
**Tarija – Bolivia**

**V<sup>o</sup> B<sup>o</sup>**

---

**M.Sc. Lic. Lourdes Cadena Infantes**  
**DOCENTE GUÍA DE TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**

---

**M.Sc. Lic. Waldo Gumiel Vela**  
**DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y**  
**ADMINISTRACIÓN APLICADA**

---

**M.Sc. Lic. Bernardo Muñoz Vargas**

**DECANO F.C.E.Y.F.**

---

**M.Sc. Lic. Víctor Vargas Rivera**

**VICEDECANO F.C.E.Y.F**

**APROBADO POR:**

**TRIBUNAL:**

---

**M.Sc. Lic. Franz Rodríguez Ortiz**  
**Tribunal 1**

---

**M.Sc. Lic. Raúl Gerónimo Soto**  
**Tribunal 2**

El tribunal calificador del presente proyecto de investigación, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el trabajo, siendo este únicamente responsabilidad del autor.



## DEDICATORIA

A mi padre Serapio, que en paz descansa  
**(+)**.

A mi madre Marcelina y a mis hermanas  
(os) por todo el apoyo incondicional  
brindado durante mis estudios.

## AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por el don de la vida, por haber puesto en mí fe y sabiduría, que fortaleció mi perseverancia para poder alcanzar uno de mis objetivos más anhelados.

Un agradecimiento especial a mi profesor guía Lic. Lourdes Cadena Infantes, por su apoyo brindado con sabiduría y empeño para la realización de este trabajo, para mi vida profesional.

Un agradecimiento profundo a los docentes de la carrera de administración y al Lic. Virginio Ávila Lema por su gran espíritu de colaboración y apoyo.



## **PENSAMIENTO**

Planificar: Hacer hoy cosas que nos harán mejores mañana, porque el futuro les pertenece a quienes toman las decisiones difíciles hoy.

Eaton Corporation.

## INDICE

|      |                                      |   |
|------|--------------------------------------|---|
| I.   | Introducción.....                    | 1 |
| II.  | Justificación.....                   | 2 |
| III. | Planteamiento del Problema.....      | 4 |
| IV.  | Formulación de la hipótesis.....     | 6 |
| V.   | Objetivos.....                       | 6 |
| VI.  | Metodología de la Investigación..... | 7 |
| VII. | Alcance de la Investigación.....     | 7 |

## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO I ESTRATEGIA Y SU IMPORTANCIA

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1.1     | Introducción .....                           | 8  |
| 1.2     | Definición de Estrategia.....                | 8  |
| 1.3     | Las cinco ps de la estrategia.....           | 9  |
| 1.4     | Estrategia Corporativa y de Negocios.....    | 11 |
| 1.5     | TIPOS DE ESTRATEGIAS.....                    | 11 |
| 1.5.1   | Estrategias Genéricas de Michael Porter..... | 11 |
| 1.5.2   | Estrategias competitivas.....                | 13 |
| 1.5.2.1 | Estrategias del líder.....                   | 13 |
| 1.5.2.2 | Estrategias del retador.....                 | 14 |
| 1.5.2.3 | Estrategias del seguidor.....                | 14 |
| 1.5.2.4 | Estrategia del especialista.....             | 15 |
| 1.5.3   | Estrategias de Crecimietno.....              | 15 |

### CAPITULO II PLANEACION ESTRATEGICA Y LA MERCADOTECNIA

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.1 | Proceso de la Planeación Estratégica.....         | 17 |
|     | a) Definir la misión.....                         | 17 |
|     | b) Formulación de objetivos y metas.....          | 18 |
|     | c) Formulación de estrategia.....                 | 18 |
| 2.2 | Proceso de la Planeación de la Mercadotecnia..... | 18 |

### **CAPITULO III MARKETING Y LA MEZCLA COMERCIAL**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.1   | Introducción.....                          | 19 |
| 3.2   | Definición de Marketing.....               | 19 |
| 3.3   | Importancia del Marketing.....             | 20 |
| 3.3.1 | Campos de acción del marketing.....        | 20 |
| 3.4   | Funciones del Marketing en la empresa..... | 21 |
| 3.4.1 | Marketing Estratégico.....                 | 21 |
| 3.4.2 | Marketing Operacional.....                 | 22 |
| 3.5   | MEZCLA COMERCIAL.....                      | 23 |
| 3.5.1 | Producto.....                              | 23 |
| 3.5.2 | Precio.....                                | 24 |
| 3.5.3 | Plaza.....                                 | 25 |
| 3.5.4 | Promoción.....                             | 26 |

### **CAPÍTULO IV MARKETING DE SERVICIOS, LA COMUNICACIÓN Y EL TURISMO**

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.1    | Introducción.....  | 27 |
| 4.2    | Diferencia entre bienes y servicios.....                     | 27 |
| 4.3    | Definición de servicios.....                                 | 28 |
| 4.4    | Clasificación de servicios.....                              | 28 |
| 4.5    | Clasificación de los servicios suplementarios.....           | 29 |
| 4.6    | Características de los servicios.....                        | 30 |
| 4.7    | Estrategias de dirección para las empresas de servicios..... | 31 |
| 4.8    | COMUNICACIÓN.....  | 33 |
| 4.8.1  | Tipos de comunicación.....                                   | 33 |
| 4.8.2  | El proceso de la comunicación .....                          | 33 |
| 4.9    | MEZCLA PROMOCIONAL.....                                      | 34 |
| 4.10   | EL TURISMO.....  | 37 |
| 4.10.1 | Definición de turismo.....                                   | 37 |
| 4.10.2 | Clasificación del turismo.....                               | 37 |
| 4.10.3 | Turismo por Tipo de Operación.....                           | 38 |
| 4.10.4 | Turismo por Motivo de Viaje.....                             | 38 |
| 4.11   | El Turista.....  | 38 |

## SEGUNDA PARTE

### MARCO PRÁCTICO CAPITULO I

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.1   | Introducción.....                                     | 40 |
| 1.2   | Turismo nacional.....                                 | 41 |
| 1.2.1 | Demanda turística en Bolivia.....                     | 41 |
| 1.3   | Turismo regional.....                                 | 43 |
| 1.3.1 | Demanda turística en Tarija.....                      | 45 |
| 1.3.2 | Procedencia de los turistas.....                      | 47 |
| 2.    | ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....                       | 48 |
| 2.1   | Contexto político.....                                | 48 |
| 2.1.1 | Institucionalidad.....                                | 48 |
| 2.1.2 | Marco Normativo Legal.....                            | 49 |
| 2.2   | Contexto económico.....                               | 50 |
| 2.2.1 | Contribución del Turismo al PIB.....                  | 50 |
| 2.2.2 | Contribución a las Exportaciones.....                 | 51 |
| 2.2.3 | Inversiones en el sector Turismo.....                 | 52 |
| 2.3   | Contexto socio-cultural y demográfico.....            | 53 |
| 2.3.1 | Nivel de Pobreza.....                                 | 55 |
| 2.3.2 | Empleo en el sector Turismo.....                      | 55 |
| 2.3.3 | Entorno Social-cultural.....                          | 57 |
| 2.4   | Contexto tecnológico.....                             | 59 |
| 2.5   | ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....                       | 61 |
| 2.5.1 | Análisis de la industria y entorno de la empresa..... | 61 |

## DIAGNOSTICO

### CAPITULO II

#### ANALISIS INTERNO DE LA HEREDAD DE JACOB

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Antecedentes.....                                       | 64 |
| 3.2   | Descripción General de la Empresa.....                  | 65 |
| 3.3   | ANALISIS DEL ÁREA ESTRATÉGICA.....                      | 65 |
| 3.3.1 | Gestión de la Planificación Estratégica.....            | 65 |
| 3.4   | ESTUDIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.....               | 67 |
| 3.4.1 | Gestión Administrativa.....                             | 67 |
| 3.4.2 | Análisis Organizacional.....                            | 67 |
| 3.4.3 | Recursos Humanos.....                                   | 67 |
| 3.4.4 | Relación con proveedores de insumos.....                | 68 |
| 3.4.5 | Descripción de los Servicios en el Mercado Actual ..... | 69 |
| 3.4.6 | Marketing y Publicidad.....                             | 69 |
| 3.5   | ANALISIS FINANCIERO Y ECONOMICO.....                    | 70 |
| 3.5.1 | Datos Financieros.....                                  | 70 |
| 3.5.2 | Costos Variables.....                                   | 71 |
| 3.5.3 | Costos Fijos.....                                       | 72 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.5.4 | Cantidad total de Servicios e Ingresos.....                 | 73 |
| 3.5.5 | Estado de Pérdidas y Ganancias.....                         | 74 |
| 3.5.6 | Detalle de Activos Totales del Negocio.....                 | 75 |
| 3.6   | ANÁLISIS OPERACIONAL DE LOS SERVICIOS.....                  | 76 |
| 3.6.1 | Proceso de Prestación de Servicios.....                     | 76 |
| 3.6.2 | Capacidad Utilizada.....                                    | 77 |
| 3.6.3 | Grado de Cumplimiento Protocolos de Calidad de la RVSA..... | 77 |
| 3.6.4 | Relación con el Medio Ambiente.....                         | 80 |
| 3.7   | Principales necesidades a priorizar.....                    | 80 |
| 3.8   | Análisis FODA.....  | 81 |

## **TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS**

### **CAPITULO III**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.1 | INTRODUCCIÓN.....                           | 83 |
| 4.2 | PLAN DE INVESTIGACIÓN.....                  | 83 |
| 4.3 | DISEÑO DE CUESTIONARIOS.....                | 84 |
| 4.4 | DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA..... | 84 |
| 4.5 | PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....        | 88 |

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS FAMILIAS TARIJEÑAS DE LA CIUDAD DE TARIJA**

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.6  | Datos Personales: Sexo.....   | 90  |
| 4.7  | Edad.....   | 91  |
| 4.8  | Número de hijos por familia.....  | 92  |
| 4.9  | Donde almuerzan los fines de semana las familias.....                         | 93  |
| 4.10 | Lugar donde asisten las familias cuando almuerzan fueran de casa.....         | 94  |
| 4.11 | Las familias salen a la Campiña Tarijeña los fines de semana.....             | 96  |
| 4.12 | Frecuencia de salidas de las familias a la campiña tarijeña.....              | 97  |
| 4.13 | Locales donde se dirigen las familias los fines de semana.....                | 98  |
| 4.14 | Sobre los aspectos importantes a considerar en un local.....                  | 99  |
| 4.15 | Gasto por familia en una salida al campo.....                                 | 100 |
| 4.16 | Destino del gasto en una salida al campo por familia.....                     | 101 |
| 4.17 | Medios de comunicación más utilizados por las familias tarijeñas.....         | 102 |
| 4.18 | Referencia sobre el balneario natural La Heredad de Jacob.....                | 104 |
| 4.19 | Visitas de las familias al balneario natural La Heredad de Jacob.....         | 105 |
| 4.20 | Los medios en el que se informaron de la existencia del balneario.....        | 106 |
| 4.21 | Atributos más apreciados por las familias que visitaron el balneario.....     | 107 |
| 4.22 | Aspectos que no les gusto a las familias del balneario.....                   | 108 |
| 4.23 | Volvería asistir al balneario.....  | 109 |
| 4.24 | Sugerencias y recomendaciones al balneario.....                               | 110 |
| 4.25 | Interés de visitar el balneario por las familias que aun no lo visitaron..... | 111 |
| 4.26 | CRUCE DE INFORMACION.....   | 112 |

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS NACIONALE Y EXTRANJEROS EN LA CIUDAD DE TARIJA**

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 4.27 | Datos personales: Sexo.....  | 116 |
| 4.28 | Nacionalidad de los turistas.....  | 117 |
| 4.29 | Motivo de viaje de los turistas a nuestra ciudad.....                      | 118 |
| 4.30 | Grupo de viaje de los turistas a nuestra ciudad.....                       | 119 |
| 4.31 | Épocas del año en que generalmente viajan los turistas.....                | 120 |
| 4.32 | Medios en el que se informaron de su destino.....                          | 121 |
| 4.33 | Lugares más visitados por los turistas.....                                | 122 |
| 4.34 | Gasto de una salida al campo y ciudad.....                                 | 123 |
| 4.35 | Destino del gasto en una salida al campo o a la ciudad.....                | 123 |
| 4.36 | Visitas al balneario natural La Heredad de Jacob.....                      | 124 |
| 4.37 | Medios en el que se informaron del balneario.....                          | 125 |
| 4.38 | Atributos más apreciados por los turistas que visitaron el balneario.....  | 126 |
| 4.39 | Aspectos no agradables percibidos por los turistas sobre el balneario..... | 127 |
| 4.40 | Afirmación de los turistas de volver a asistir al balneario .....          | 127 |
| 4.41 | Recomendaciones y sugerencias de los turistas al balneario.....            | 128 |
| 4.42 | Interés por visitar el balneario.....                                      | 128 |
| 4.43 | CRUCE DE INFORMACION.....  | 129 |

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS OFICINAS DE INFORMACION TURISTICA Y OPERADORES DE TURISMO (INTERMEDIARIOS)**

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 4.44 | Datos personales: Antigüedad.....                                    | 131 |
| 4.45 | Lugares más promocionados por los intermediarios.....                | 132 |
| 4.46 | Producto estrella.....   | 133 |
| 4.47 | Aspectos que se consideran para promocionar su oferta turística..... | 133 |
| 4.48 | Visita al balneario natural La Heredad de Jacob.....                 | 134 |
| 4.49 | Afirmación si llevaron gente al balneario.....                       | 134 |
| 4.50 | Cantidad de gente que llevaron los intermediarios al balneario.....  | 135 |
| 4.51 | Afirmación de los intermediarios para trabajar con el balneario..... | 135 |
| 4.52 | Medios de información para promocionar el balneario.....             | 136 |
| 4.53 | Recomendaciones y sugerencias.....                                   | 136 |
| 4.54 | Conclusiones de la Investigación de Mercados.....                    | 137 |

**TERCEA PARTE**  
**PROPUESTA**  
**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 5.1       | Definiciones de los elementos de la Planeación Estratégica..... | 139 |
| 5.1.1     | Definición de la Visión.....                                    | 139 |
| 5.1.2     | Definición de la Misión.....                                    | 140 |
| 5.1.3     | Objetivos.....  | 141 |
| 5.3       | ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION Y CRECIMIENTO.....                 | 142 |
| 5.3.1     | MEZCLA COMERCIAL.....   | 145 |
| 5.3.1.1   | PRODUCTO/SERVICIO.....  | 145 |
| 5.3.1.2   | PRECIO.....   | 146 |
| 5.3.1.3   | PLAZA .....   | 149 |
| 5.3.1.4   | PROMOCION.....  | 149 |
| 5.3.1.4.1 | LO QUE SE QUIERE COMUNICAR .....                                | 150 |
| 5.3.1.4.2 | Publicidad interactiva.....                                     | 151 |
| 5.3.1.4.3 | Publicidad Electrónica.....                                     | 153 |
| 5.3.1.4.4 | Publicidad Impresa.....   | 154 |
| 5.3.1.4.5 | Promoción de Ventas.....  | 157 |
| 5.3.1.4.6 | Relaciones Públicas.....  | 157 |
| 5.4       | Costos de Inversión-Infraestructura.....                        | 162 |
| 5.5       | Costos de Inversión-Maquinaria y Equipos.....                   | 164 |
| 5.6       | Análisis de la Inversión Total del Proyecto.....                | 165 |
| 5.7       | Calendario de Inversiones.....                                  | 167 |
| 5.8       | Comparación Presupuesto de Marketing.....                       | 167 |
| 5.9       | Ingresos Proyectados.....                                       | 168 |

**CUARTA PARTE**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Conclusiones.....    | 169 |
| Recomendaciones..... | 170 |

BIBLIOGRAFIA  
ANEXOS