

## **I. INTRODUCCION:**

Las empresas al desenvolverse en un mercado de libre oferta y demanda necesitan desarrollar planes estratégicos para sobrevivir en el tiempo y mantener la fidelidad de los clientes.

Una estrategia comercial se define en función a tres elementos: los clientes, competidores y la empresa; Esto hace que la empresa se esfuerce por distinguirse en forma positiva de sus competidores, empleando respuestas relativamente claves a la satisfacción de las necesidades del cliente.

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo principal diseñar una estrategia comercial que permita al balneario turístico natural "La Heredad de Jacob" ampliar su participación en la oferta de atractivos turístico.

A través del planteamiento del problema se logra conocer algunas deficiencias de la empresa que influyen en su crecimiento, ya que la misma no aprovecha las oportunidades existentes en torno a las instituciones que apoyan emprendimientos turísticos. Por tanto se propone diseñar una estrategia comercial centrada en aspectos de comunicación y promoción.

Se propone una metodología práctica donde se define de manera simple los conceptos básicos de un proyecto de investigación, así como la mecánica para el diseño de la estrategia comercial.

La formulación de una estrategia sirve a las empresas para introducir nuevos productos o servicios o bien mejorar los actuales para así poder posicionarse en el mercado haciendo frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

## **II. JUSTIFICACION:**

Una estrategia emprende una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector, por lo que se hace indispensable tener un conocimiento del significado de estrategia y marketing.

Según los autores (Gery Jonson y Scholes Kevan), estrategia es:

*"La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los principales influenciadores".*

Según James Briam Quinn;

*"Una estrategia es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes"*

Las definiciones expuestas nos demuestran la importancia de una estrategia en la empresa ya que las estrategias constituyen un proceso interactivo entre la empresa y el entorno, persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, también implica plantear misiones y objetivos a largo plazo.

La mayor parte de los pequeños y medianos empresarios crece, al igual que la mayoría de la gente, que el marketing es sinónimo de ventas y promoción, sin embargo será una sorpresa saber que la parte más importante del marketing no son las ventas sino la identificación de las necesidades del consumidor.

Según el profesor Philip Kotler:

*"Es el conjunto de actividades de planeación, organización, dirección y control de los productos desde el productor al consumidor, con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr los objetivos de la empresa".*

Por tanto las definiciones mencionadas de estrategia y marketing nos dicen que hoy en día las empresas deberán formular estrategias acordes a la situación competitiva de la empresa y tomando en cuenta las necesidades del consumidor, ya que una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección.

Con la finalidad de delimitar el marco de esta investigación se pretenderá aplicar el análisis de una estrategia comercial para el balneario turístico natural "La Heredad de Jacob", que en la actualidad funciona pero no es muy conocida; Por tanto el proyecto de investigación será de tal importancia para la empresa quien será el principal usuario de la propuesta de investigación, que una vez puesta en práctica le permitirá fortalecer sus estrategias, mejorar su competitividad en el mercado, fidelizar a los clientes y conquistar nuevos clientes potenciales.

También será importante para el Municipio de Uriondo ya que la información y los resultados obtenidos de la investigación favorecen no solamente a la empresa "La Heredad de Jacob", sino también a los demás emprendimientos turísticos complementarios de la zona. Además se considera una gran oportunidad para promover el turismo rural en las comunidades de Uriondo, mejorando la calidad de vida de sus habitantes ya que el turismo tiene un gran impacto económico social acrecienta el consumo en los mercados regionales de bienes y servicios, entre ellos el transporte, alojamiento, comidas, entretenimientos, nutre y difunde valores culturales.

Por lo tanto, existe la necesidad de realizar investigaciones para La Heredad de Jacob con el objetivo de orientar a la empresa para hacer frente a los cambios del entorno y diseñar la estrategia adecuada en la que pueda dar a conocer los servicios que ofrece.

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Durante los últimos años el desarrollo del turismo en la ciudad de Tarija se ha extendido hacia las áreas naturales, que se convierten cada vez en mayor medida en espacios de ocio y recreación. Este proceso se interpreta como un intento del hombre urbano por recuperar el contacto perdido con la naturaleza y con el mundo rural.

Los turistas que ingresan a nuestra ciudad y las familias de Tarija, buscan nuevas formas de relajación y recreación, muestran un interés creciente por el contacto con la naturaleza.

La Heredad de Jacob es un balneario turístico natural atractivo que justamente trata de captar el interés de este segmento de mercado, ya que el balneario permite un alto contacto con la naturaleza y la campiña de Tarija.

La Empresa ofrece sus servicios hace dos años inicia el año 2009 y está ubicado en Saladillo-Uriondo, donde se disfruta de un paraíso escondido a orillas del río Camacho, gastronomía criolla Tarijeña (chancho a la olla, picante de pollo, el tradicional saice y las deliciosas chirriadas típico del lugar), espacios para acampar y espacios libres para recreación.

En la actualidad logra generar ingresos para la familia propietaria sobre todo en verano, pero, aun es muy poco conocido en la ciudad y menos aún a nivel nacional, además carece de una gestión administrativa eficiente, aspectos que restringen sus posibilidades de crecimiento y consolidación.

Para llegar a definir el problema de investigación del presente trabajo se realizó una entrevista al Gerente propietario Miguel Pastrana Sánchez, también se realizó una entrevista a las empresas operadoras de turismo receptivo y un sondeo al público en general sobre el conocimiento de La Heredad de Jacob, (ver anexo1), donde se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con una estrategia comercial planificada que permita atraer visitantes, balanceando apropiadamente las variables del marketing mix.
- No está articulada a circuitos turísticos regionales y menos aún nacionales o internacionales.

- No se aprovechan totalmente las oportunidades existentes en torno a las instituciones que apoyan el complejo productivo de uvas, vinos y singanis, así como el turismo en la ruta del vino.
- No cuenta con cerramiento perimetral de la propiedad lo que permite el ingreso de personas particulares, dificultando el cobro de entradas.
- La empresa no cuenta con alianzas estratégicas con operadores o agencias de turismo receptivo.
- La mayoría de las personas que participaron en el sondeo no conocen ni escucharon hablar del balneario natural "La Heredad de Jacob", lo que pone en evidencia una débil comunicación comercial.
- Las empresas operadoras de turismo receptivo promocionan y recomiendan a los turistas y nacionales y extranjeros la "Ruta del Vino y Singani de Altura".
- Según el sondeo realizado los lugares más visitados en el Municipio de Uriondo son La "Casa Vieja" de doña Vita, y "La Bodega del Abuelo".

Por tanto "La Heredad de Jacob" requiere contar con una estrategia centrada en aspectos de comunicación comercial y promoción, que le permita consolidar una oferta sostenible, además de ampliar su participación en el mercado.

La Heredad de Jacob es un emprendimiento con un alto potencial debido fundamentalmente a la belleza natural en la que se enmarca, sin embargo tiene varias deficiencias que permite definir el siguiente problema de investigación.

### **Formulación del problema**

**¿Cuál es el factor principal que influye de manera directa en el crecimiento del balneario turístico natural La Heredad de Jacob?**

#### **IV. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

**H<sub>1</sub>:**La mezcla promocional es el factor principal que influye directamente en el crecimiento del balneario turístico natural La Heredad de Jacob.

##### **Variables relevantes:**

Variable independiente; Mezcla promocional

Variable Dependiente; Crecimiento de la empresa

#### **V. OBJETIVOS:**

##### **Objetivo General:**

Diseñar una estrategia comercial centrada en aspectos de comunicación y promoción, que una vez puesta en práctica permita al balneario turístico natural La Heredad de Jacob mejorar su participación de mercado en la oferta de atractivos turísticos de la ciudad de Tarija.

##### **Objetivos específicos:**

- Elaborar un diagnóstico integral para determinar la situación actual de la empresa.
- Investigar en el mercado local, necesidades, preferencias del consumidor final y de las agencias de turismo receptivo.
- Determinar los componentes clave de una estrategia comercial
- Identificar y caracterizar la competencia directa e indirecta para el balneario natural.

## **VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:**

En el presente trabajo de investigación para la definición del problema se utilizó un diseño de investigación exploratorio, a través del método no estructurado en una entrevista al gerente propietario Miguel Pastrana y visita al lugar, también se realizó un sondeo de opinión a empresas operadoras de turismo receptivo y público en general.

Para la realización del marco teórico se recurrió al método analítico comparativo, el cual permitió hacer comparaciones de los conceptos y definiciones vertidos por los distintos autores, posteriormente se usó el método sintético el cual permitió integrar la información teórica más importante que se necesita en el trabajo de investigación.

La técnica que se utilizó en la realización del marco teórico fue la revisión bibliográfica referida al tema de investigación y el cual contempló todo aquel libro, publicación o página Internet que fue necesario, tomando en cuenta la información no mayor a diez años.

Para el diagnóstico se recabó información de la situación actual de la empresa, se empleó el método histórico el cual ayudó a conocer el comportamiento evolutivo de los servicios que ofrece la empresa, información sobre el contexto ambiental como la competencia y las condiciones económicas del mercado.

Para la investigación del trabajo de campo se realizó una investigación descriptiva donde se recabó información de la situación actual de la empresa, se empleó el método histórico el cual ayudó a conocer el comportamiento evolutivo de los servicios que ofrece la empresa, información sobre el contexto ambiental como la competencia y las condiciones económicas del mercado.

## **VII. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

**Alcance espacial;** El trabajo de investigación está referido al diseño de una estrategia comercial para el Balneario Turístico Natural "La Heredad de Jacob" cuyo emprendimiento está delimitado en la provincia Cercado y el Municipio de Uriondo.

**Alcance temporal;** Para el presente proyecto de investigación se tomó en cuenta datos del 2006 al 2010.

**PRIMERA PARTE**  
**MARCO TEÓRICO-CAPITULO I**  
**ESTRATEGIA Y SU IMPORTANCIA**

**1.1 INTRODUCCION**

Las empresas al desenvolverse en un mercado de libre oferta y demanda necesitan desarrollar planes estratégicos para sobrevivir en el tiempo y mantener la fidelidad de los clientes.

Hoy en día, al cliente no solo le interesa la calidad y precio del producto, por lo que se debe buscar la forma que el cliente vea nuestro producto como aquel que satisface sus necesidades y expectativas. Por tanto una estrategia sirve a las empresas para introducir nuevos productos o servicios o bien mejorar los actuales para así poder posicionarse en el mercado haciendo frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Las estrategias emprenden una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector, por lo que se hace indispensable tener un conocimiento del significado de la misma para ello se tomara en cuenta los conceptos de estrategia por diferentes autores.

**1.2 DEFINICION DE ESTRATEGIA**

Se considera a los siguientes autores para tener una definición clara de estrategia:

Para Henry Mintzberg y James Brian Quinn, estrategia es:

*"El patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes"<sup>d</sup>.*

---

<sup>d</sup>Mintzberg Henry y Quinn James Brian; El Proceso Estratégico; 2º edición. Pág. 5

Por otra parte Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III y John E. Gamble nos dicen:

*"La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional"*<sup>2</sup>.

Y según los autores Gery Jonson y Scholes Kevan:

*"La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los principales influenciadores (stakeholders)"*<sup>3</sup>.

Las definiciones expuestas nos dicen que una estrategia es un plan que implica una serie de acciones defensivas u ofensivas a largo plazo, persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, satisfaciendo las necesidades del cliente, y reaccionando a los cambios del entorno.

### **1.3 LAS CINCO Ps DE LA ESTRATEGIA**

La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos, sin embargo por tradición ha sido definida de una sola manera, pero para Henry Mintzberg y James Brian Quinn es necesario contar con una definición para cada concepto de estrategia.

Por tanto a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva<sup>4</sup>.

**a) Estrategia como plan;** La estrategia es un plan una especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía (o serie de guías) para abordar una situación específica.

De acuerdo a esta definición se puede decir que las estrategias se elaboran antes de las acciones en que se aplicaran y se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado.

---

<sup>2</sup>Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III y John E. Gamble; Administración Estratégica, Pag.4

<sup>3</sup>www.monografias.com

<sup>4</sup>Mintzberg Henry y Quinn James Brian; El Proceso Estratégico; 2º edición. Pág. 14-20

**b) Estrategia como pauta de acción;** Es una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

La verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir la intención real) es la amenaza no la expansión.

**c) Estrategia como patrón;** La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

De acuerdo a esta definición la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

**d) Estrategia como Posición;** La estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un -medio ambiente-.

La estrategia viene a ser la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente, esta posición puede definirse en función de un solo contrincante, varios contrincantes, en relación al mercado de un producto o respecto a un medio ambiente determinado.

**e) Estrategia como perspectiva;** Implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir que todas las estrategias son abstracciones que existen en la mente solo de las partes interesadas.

Cada una de las definiciones añade elementos importantes para la comprensión de la estrategia, mediante el uso y la explicación de distintas definiciones del término estrategia estaremos en condiciones de disminuir la confusión y enriquecer nuestra capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias en la empresa.

## 1.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Para lograr determinar la aplicación correcta de la estrategia comercial se analizan los conceptos de estrategia corporativa y de negocios. En base a se las definiciones de Arthur A. Thompson<sup>5</sup>, que nos dice:

**"La estrategia corporativa;** es el plan de actuación directiva para una compañía diversificada. Esta estrategia abarca toda la compañía (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía). Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía".

**"La estrategia de negocios;** se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. La principal preocupación de esta estrategia es como construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado".

Para una compañía independiente de un solo negocio, las estrategias corporativas y de negocio son las mismas puesto que solo existe un negocio para el cual se crea una estrategia, la diferencia entre la estrategia corporativa y la de negocio es importante solo cuando la compañía tiene en mente la diversificación.

## 1.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS

A continuación se definen las estrategias alternativas que podría utilizar la empresa para mejorar su competitividad aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno.

### 1.5.1 ESTRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER

Michel Porter considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico; y según la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en coste o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>Thompson, Arthur A Jr.; Dirección Estratégica, 2º edición, Pág. 39 y 41.

<sup>6</sup>Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3º edición, pág. 337-339.

## **A. Estrategias de liderazgo en costos**

Se apoya en la "dimensión productividad", ligada a la existencia y experiencia.

*"Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el acento esta puesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo, con relación a sus competidores".*

Esta estrategia consiste en tener precios más bajos que la competencia y así ganar participación en el mercado y las ventas, sacando a algunos de los competidores del mercado, porque nadie puede ir más bajo en costes de lo que la empresa puede, ello desalentara a otras.

## **B. Estrategias de diferenciación**

*"Tiene por objeto dar al producto cualidades distintas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores".*

La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado, debido al elemento distintivo (Chamberlin 1950)<sup>7</sup>.

Esta estrategia es percibida en la empresa, como poseedor de algo único. Las empresas pueden diferenciarse en el diseño de las instalaciones, en la prestación del servicio, política de comunicación, en la tecnología que desarrollan, etc. Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad de los clientes, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.

## **C. Estrategias del especialista**

Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero, el objetivo es:

---

<sup>7</sup>Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3º edición, ob, cit, Pág. 338

*"Asignarse una población objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado".*

Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son necesariamente débiles en relación al mercado global.

### **1.5.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Kotler (1991), establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias<sup>8</sup>:

#### **1.5.2.1 Estrategias de líder**

La empresa que líder en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores, el líder es el polo de referencia que las empresas se esfuerzan en atacar, imitar o evitar varias estrategias son consideradas por la empresa líder:

- a) Desarrollo de la demanda primaria.-** Esto se conseguirá descubriendo nuevos usuarios del producto, promoviendo nuevos usos del producto o aumentando las cantidades utilizadas del producto por ocasión de consumo. Como se puede observar estos son los objetivos de las estrategias de crecimiento intensivas, con esto la empresa lograra ampliar su mercado beneficiándose no solo ella sino todos los competidores del sector.
  
- b) Estrategia defensiva.-** La empresa protege su cuota de mercado vigente de los competidores más peligrosos, a través de la innovación y avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia, consolidación del mercado a través de una distribución intensiva, guerra de precios o lucha publicitaria.

---

<sup>8</sup>Lambin Jean, Marketing Estratégico, 3º edición Pág. 349-354.

**c) Estrategia de desmarketing.-** Esta estrategia es otra opción para un líder de mercado, con el fin de evitar acusaciones de Monopolio, para ello se debe aplicar principios de desmarketing para disminuir la participación de mercado, lo cual puede ser aumento de precios, disminución de servicios y reducciones en promociones y publicidad.

### **1.5.2.2 Estrategias de retador**

La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder o ser su retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.

Estas estrategias son agresivas y tienen como objetivo ocupar el lugar del líder.

El retador se enfrenta a dos problemas claves:

- La elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder
- La evaluación de su capacidad de reacción y defensa.

Generalmente la estrategia empleada por el retador cuando realiza ataques laterales es la del precio, la cual será más eficaz cuando la cuota de mercado del líder sea mayor, ya que para la empresa dominante alinearse al precio reducido del retador implicara costos importantes.

### **1.5.2.3 Estrategias del seguidor**

El seguidor, es el competidor que no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adoptar un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica. Hamermesh, Anderson y Harris (1978) han descubierto cuatro características de las principales estrategias implantadas por las empresas rentables de escasa participación en el mercado:

- a) **Segmentar el mercado de manera creativa;** donde las empresas de baja cuota de mercado deberán seleccionar cierto número de segmentos en los cuales

puedan ser valoradas sus características de diferenciación y donde haya menos probabilidades de que entren los competidores más poderosos.

- b) **Utilizar eficazmente la investigación y desarrollo;** la investigación y desarrollo debe orientarse principalmente a la mejora de procedimientos que tratan de reducir los costos para la empresa.
- c) **Pensar en pequeño;** esto se refiere a que las empresas se contentan con su tamaño y ponen interés en el beneficio más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado, en la especialización más que en la diversificación.
- d) **La fuerza del directivo;** el gerente de la empresa no solo formula y comunica la estrategia sino que participa de manera activa en la actividad cotidiana de la empresa.

#### **1.5.2.4 Estrategia del especialista**

La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo es asignar una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que el de los competidores.

Para ser rentable y duradero un nicho puede poseer cinco características que son:

- Representar un potencial de beneficio suficiente
- Tener un potencial de crecimiento
- Ser poco atractivo para la competencia
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa
- Poseer una barrea de entrada defendible

El problema de adoptar esta estrategia es descubrir la característica que lo ayude a construir su especialización la cual puede ser una característica técnica del producto, una característica de diferenciación o cualquier esfuerzo de marketing.

### **1.5.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que incluye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos.

#### **Estrategias Intensivas**

Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone en los mercados que cubre actualmente: Estas definiciones se toma en cuenta en base a los autores: Henry Mintzberg con James Brian Quinny de Jean Lambin.

##### **a) Estrategias de penetración en el mercado**

*"Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras"<sup>9</sup>.*

Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales aumentando la cantidad de vendedores, elevando el gasto publicitario, ofreciendo muchas promociones de ventas con artículos o reforzando las actividades publicitarias.

##### **b) Estrategias de desarrollo para los mercados**

*"Tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados"<sup>10</sup>.*

De una forma general se puede decir que esta estrategia se apoya principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

---

<sup>9</sup>Mintzberg Henry y Quinny James Brian; El Proceso Estratégico; 2º edición. Pág. 57

<sup>10</sup>Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3º edición Pág. 343.

## **CAPITULO II**

### **PLANEACION ESTRATEGICA Y PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA**

#### **2.1 Proceso de la planeación estratégica**

Para diseñar una estrategia comercial es necesario entender la definición de planeación estratégica y planeación de la mercadotecnia, para ello se considera las definiciones de los siguientes autores:

De acuerdo a Philip Kotler, planeación estratégica es:

*"Un proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización a las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar los negocios de una empresa de manera que le conviene producir un desarrollo y utilidades satisfactorias".<sup>12</sup>*

Por otra parte Joaquín Rodríguez Valencia nos dice:

*"La planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales"<sup>13</sup>.*

Estas definiciones nos dicen que la planeación estratégica se realiza para que la empresa pueda alcanzar los objetivos y metas propuestos a largo plazo.

Para el profesor Philip Kotler la planificación estratégica implica <sup>14</sup>:

**a) Definir la misión.-** Las organizaciones necesitan definir su misión con el propósito de ser la mejor y de mayor éxito en el medio donde se desarrolla sus necesidades, motivo por el cual se trata de ser más competitiva y avasallar a los rivales en el campo donde funcionan.

Cuando la administración nota que se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos y es tiempo de plantearse algunas preguntas como ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene de valor para el cliente? ¿Cuál debe ser nuestro negocio? Estas preguntas difíciles la empresa tendrá que contestar. La empresa con éxito responde fácilmente estas preguntas.

---

<sup>12</sup>Kotler, Philip; Fundamentos de la Mercadotecnia, 1º edición, Pág. 38

<sup>13</sup>Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, Pág. 84.

<sup>14</sup>Kotler, Philip; Fundamentos de la Mercadotecnia, 1º edición, Pág. 71

**b) Formulación de objetivos y metas.-** Una vez definida la misión se debe establecer las metas y objetivos para un periodo de planeación. Las empresas persiguen una mezcla de objetivos como ser la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, represión del riesgo e innovaciones.

**c) Formulación de estrategia.-** Las metas indican donde quiere llegar el negocio y como llegar hasta allí. Cada negocio debe diseñar estrategias para lograr sus metas, las que deben basarse en programas específicos implementados eficientemente y corregir si es que está fracasando el logro de los objetivos. La estrategia ayuda a utilizar de mejor manera los recursos con que cuenta la empresa, también ayuda a distribuir esos recursos en base a esos aspectos positivos y negativos.

## **2.2 Proceso de la Planeación Estratégica de la Mercadotecnia**

Philip Kotler afirma que:

*"El proceso de la mercadotecnia consiste, en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados objetivo, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar e implementar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia".<sup>15</sup>*

El proceso de mercadotecnia consiste en determinar los objetivos de la mercadotecnia igual que en el caso de los objetivos organizacionales; las metas de mercadotecnia han de ser realistas, específicas y mensurables en sí.

Esto se aclara con los siguientes puntos:

- Análisis de las oportunidades de mercados
- Selección de los mercados objetivos
- Diseño de estrategias de mercadotecnia
- Planeación de programas de mercadotecnia
- Organización, implantación y control del esfuerzo de mercadotecnia

---

<sup>15</sup>Kotler, Philip; Fundamentos de la Mercadotecnia, 1º edición, pág. 78

## CAPITULO III

### MARKETING Y LA MEZCLA COMERCIAL

#### 3.1 INTRODUCCION

El marketing hoy en día juega un papel muy preponderante, puesto que cada vez tiene mayor importancia para las organizaciones, la concepción de la misma ha ido evolucionando poco a poco con el transcurso de los años.

El concepto de Marketing se fundamenta en una idea central, el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio de todo tipo de valores. Esta nueva concepción hace extender las aplicaciones del Marketing, a distintas empresas tanto públicas como privadas.

Para ello, es necesario que las empresas desarrollen una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector.

La mayor parte de los pequeños y medianos empresarios cree, al igual que la mayoría de la gente, que el Marketing es sinónimo de ventas y promoción, sin embargo será una sorpresa saber que la parte más importante del marketing no son las ventas.

En la actualidad vemos que "lo que es importante no son tener varios productos, sino productos que eclipsen a los otros"

#### 3.2 DEFINICIÓN DE MARKETING

El concepto de Marketing ha sido definido de diversas formas por diferentes autores; sin embargo, las siguientes definiciones parecen ser las más adecuadas:

Para el autor Lambin Jean, 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 utilidades"*<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3ª edición, Pág. 5

Por otra parte Philip Kotler nos dice:

*"Es el conjunto de actividades de planeación, organización, dirección y control de los productos desde el productor al consumidor, con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr los objetivos de la empresa"*<sup>17</sup>.

Y de acuerdo a William Stanton define el marketing como:

*"Un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es plantear, fijar precios, promocionar, y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización"*<sup>18</sup>.

Estas definiciones nos muestran claramente que el marketing está orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr beneficios para la empresa, por tanto toda empresa debe hacer uso del marketing porque orienta hacia el cliente, para que el mismo satisfaga sus necesidades y deseos, de mejor manera que los competidores.

### **3.3 IMPORTANCIA DEL MARKETING**

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. El marketing desempeña una de las funciones principales en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, en cualquier organización y en la vida de uno.<sup>19</sup>

#### **3.3.1 Los Campos de Acción del Marketing:**

Los campos de acción del marketing pueden ser reagrupados en tres grandes ámbitos<sup>20</sup>:

- 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.

---

<sup>17</sup>Kotler Philip; Fundamentos de la Mercadotecnia, 1º edición, pág. 4

<sup>18</sup>Stanton William y Futrel; Fundamentos de mercadotecnia, 2º edición, Pag.18.

<sup>19</sup>Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing, 13º edición Pág. 21

<sup>20</sup>Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3º edición Pág. 4

- El marketing social que corresponde a las organizaciones sin ánimo de lucro, como museos, universidades, etc.

En cada uno de estos ámbitos, implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser el objetivo principal de toda la actividad de la organización, porque es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

### **3.4 FUNCIONES DEL MARKETING EN LA EMPRESA**

Para entender mejor al marketing es necesario abarcar las dos caras del marketing que son: el marketing estratégico y el marketing operativo, los cuales se desarrolla a continuación por el autor Lambin Jean Jacques<sup>21</sup>:

#### **3.4.1 El Marketing Estratégico**

El entorno requiere del análisis de las oportunidades y las amenazas del mercado. La empresa en función de sus capacidades distintivas y recursos formulara una estrategia que le permita adaptarse al entorno competitivo.

*"El marketing estratégico se apoya de partida en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde un punto de vista del marketing lo que el comprador busca no el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están en continuo cambio".*

Esta definición nos dice claramente que al comprar un producto el consumidor busca la solución a un problema o el beneficio que puede proporcionarle y no el producto como tal, el conocimiento de los recursos y capacidades de la empresa constituye un aspecto fundamental de la metodología para alcanzar ventajas sostenibles a largo plazo.

---

<sup>21</sup>Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3º edición Pág. 4-10

### 3.4.2 El Marketing Operacional

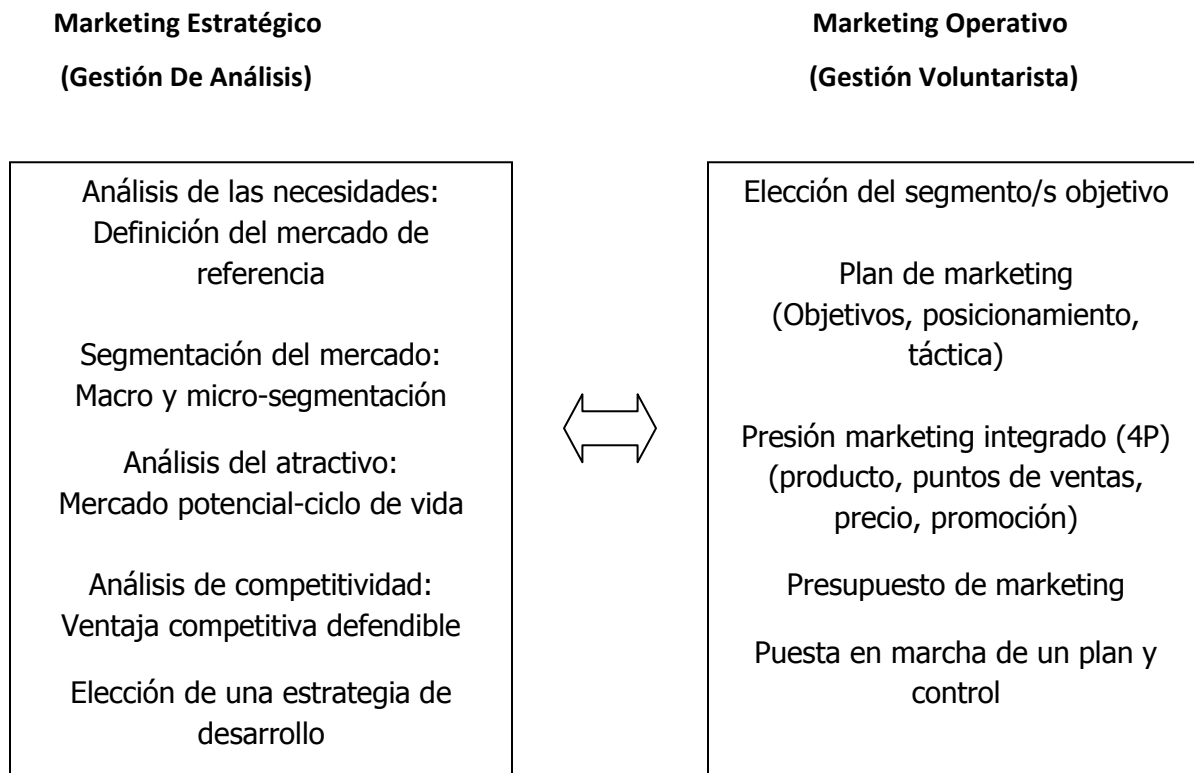
El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

*“El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo, es la clásica gestión comercial centrada en la realización de objetivos de la empresa”.*

Entonces se puede decir que el marketing operativo es el brazo comercial de la empresa y el más visible de la gestión de marketing, debido especialmente a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables.

Figura Nº 1.1

#### LAS DOS CARAS DEL MARKETING



**Fuente:** Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3ª edición, Figura 1.1 Pág. 6

### 3.5 MEZCLA COMERCIAL

En la actualidad la mezcla comercial es un elemento determinante, ya que incide directamente en la rentabilidad de la empresa, de tal manera que resulta indispensable entender la definición de la misma.

El profesor Philip Kotler define la mezcla de comercial como:

*"El conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para perseguir sus objetivos en el mercado objetivo".<sup>22</sup>*

Las empresas deben diseñar una mezcla de marketing, es decir la combinación de un producto, la forma en que estos cuatro elementos satisfagan las necesidades del mercado meta y al mismo tiempo coadyuven a cumplir con los objetivos de las empresas, existen otras empresas que consideran al personal como un elemento de la mezcla del marketing.

Las herramientas de la mercadotecnia se clasifica en cuatro grupos que se las conoce como las cuatro pes; son: producto, precio, plaza y promoción.

#### 3.5.1 Producto

Para tener una idea clara de lo que es el producto se considera la definición de los siguientes autores:

Para el autor William Stanton producto es:

*"Un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".<sup>23</sup>*

Por otra parte el autor Philip Kotler nos dice:

*"Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para atención adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas".<sup>24</sup>*

---

<sup>22</sup>Kotler Philip; Fundamentos de la Mercadotecnia, 1º edición, pág. 77

<sup>23</sup>Stanton, William J; Fundamentos de Marketing, 10ª edición, Pág. 372

<sup>24</sup>Kotler, Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1º edición, Pág. 274

Según las definiciones expuestas por los diferentes autores, un producto puede ser un bien o un servicio con características diferentes que se oferta al mercado satisfaciendo las necesidades de los consumidores y aumentando la rentabilidad de la empresa.

Para mantener los productos actuales de la empresa a lo largo del tiempo en un mercado altamente competitivo, se debe contar con estrategias, ya sea incorporando nuevos productos o eliminado aquellos que no son rentables para la empresa, por tal motivo se debe tomar muy en cuenta las características del producto que ofrecemos como su empaque, garantías y el servicio que se presta.

### **3.5.2 Precio**

Para tener una idea clara de lo que es el precio se considera la definición de los siguientes autores:

Para el autor William Stanton producto es:

*"El precio es la cantidad de dinero o de otros objetos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere adquirir un producto".<sup>25</sup>*

Muchas veces se ha visto que hay clientes que si bien gustan del producto, lo valoran por debajo de lo que vale o cuesta. El precio debe ser el correcto, el apropiado, que redondeara la mezcla comercial y le conferirá el mayor atractivo posible.

Por otra parte el autor Philip Kotler nos dice:

*"Es la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de poseer o utilizar el producto o servicio".<sup>26</sup>*

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, ya que los otros generan costos.

Al fijar el precio, se deberá tener en cuenta la naturaleza de la competencia en el mercado que se desea conquistar así como las reacciones probables de los clientes ante los precios alternativos.

---

<sup>25</sup>Stanton, William J; Fundamentos de Marketing, 10<sup>ma</sup> edición, Pág. 373-374

<sup>26</sup>Kotler, Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1<sup>o</sup> edición, Pág. 375

Es importante que los mercadólogos y los gerentes comprendan lo que es el precio, cobrar demasiado aleja a los clientes potenciales y cobrar poco puede dejar a una empresa sin suficientes ingresos para mantener las operaciones adecuadamente.

### 3.5.3 Plaza

Para tener una idea clara de lo que es plaza se considera la definición de los siguientes autores:

Para William Stanton, plaza es:

*"Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se produce donde se consume empleando para ello canales de distribución, mayoristas, detallistas y una distribución física adecuada".<sup>27</sup>*

De acuerdo a esta definición un producto no resulta muy útil para un cliente si este no puede obtenerlo cuando y donde lo necesita. De ahí que se debe examinar dónde, cuándo y por quien se ofrecerán en venta los bienes y servicios.

Por otra parte el autor Philip Kotler nos dice:

*"Los productos no afluyen desde los productores hasta los consumidores en forma automática sino que se mueven por canales de distribución, donde se realiza una buena dosis de trabajo de marketing".<sup>28</sup>*

Los miembros de los canales de mercado llevan a cabo muchas funciones clave:

**Información;** Reúnen y distribuyen información clave obtenida por medio de la investigación de mercado sobre el ambiente de mercadotecnia.

**Adaptación;** Modifican y adaptan la oferta a las necesidades del consumidor, incluyendo actividades tales como manufactura, clasificación, montaje y empaque.

**Negociación;** Establecen acuerdos sobre el precio y otros términos de la oferta, de tal manera que puedan transferir la posesión del producto al consumidor.

---

<sup>27</sup>Stanton, William J; Fundamentos de Marketing, 10<sup>ma</sup> edición, Pág. 375

<sup>28</sup>Kotler, Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1<sup>o</sup> edición, Pág. 452-453

**Financiamiento;** Adquieren y utilizan los fondos para cubrir los costos de las operaciones del canal.

**Toma de riesgos;** Asumen los riesgos financieros tales como la incapacidad de vender el inventario con un margen completo de ganancias.

### **3.5.4 Promoción**

Explicar y vender al cliente, se refiere a todos los métodos que comunican al mercado objetivo, datos acerca del producto correcto que se vendiera en la plaza correcta, al precio correcto, para ello es importante entender la definición de promoción.

El autor William Stanton define promoción como:

*"El elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de o influir en sus sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o del destinatario".<sup>29</sup>*

La promoción abarca la venta personal, masiva y la promoción de las ventas, la tarea del gerente comercial consiste en desarrollar la mezcla más efectiva de estos métodos alternativos.

El sector de promoción puede ser dirigido por una fuerte personalidad, o un gerente de ventas, un gerente de promoción de ventas y la tarea del gerente comercial consiste en determinar la forma en que las políticas de promoción se deben encuadrar en el resto de la estrategia de marketing.

---

<sup>29</sup>Stanton, William J; Fundamentos de Marketing, 10<sup>ma</sup> edición, Pág. 376-377

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Hoy en día existe un mercado creciente de servicios y su predominio; es cada vez mayor, esto se debe al desarrollo de la economía y al mejoramiento de vida en la sociedad.

Una de las tareas más importantes de una empresa dedicada a la hospitalidad consiste en desarrollar una sólida cultura de servicios, esta cultura se centra en servir y satisfacer al cliente.

Un servicio es intangible y no deriva en la posesión de nada, su producción puede estar ligada a un producto material o no, para producir un servicio se puede o requerir el empleo de bienes tangibles.

#### **4.2 DIFERENCIA ENTRE BIENES Y SERVICIOS**

Un bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado; un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción. Frecuentemente se confunden los conceptos de bien y producto, quedando el de servicio como algo ajeno a ellos.

El profesor Philip Kotler, distingue cuatro categorías que se describen a continuación<sup>30</sup>:

**Bienes tangibles puros:** Como el jabón o sal, que no incorporan servicios.

**Bienes Tangibles con algunos servicios:** Que los mejoran. Por ej. Ordenadores con servicio de instalación y consulta, el objetivo de las ventas es el bien tangible, un aparato, pero junto a él se ofrece un servicio adicional, su instalación y posibles reparación.

**Servicios acompañados de algunos bienes:** Como transporte aéreo que incluye almuerzo a bordo. El objeto de la venta es intangible, el transporte, pero junto a él se ofrecerá alimentos, que son bienes tangible.

**Servicios puros:** Como cuidados de niños, consultoría, sin soporte tangible adicional.

### **4.3 DEFINICIÓN DE SERVICIOS**

Para tener una idea clara de lo que son los servicios considera la definición de los siguientes autores:

Los autores Etzel Stanton y Walker nos dicen

*"Los servicios se define como actividades identificables e intangibles, que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"*<sup>31</sup>.

Por otra parte los autores Christopher Lovelock y Jochen Wirtz nos dicen:

*"Son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables"*<sup>32</sup>.

Estas definiciones nos dicen que los servicios son actividades económicas que implica un intercambio de valor entre el comprador y el vendedor en el mercado, haciendo énfasis en que los compradores adquieren servicios porque buscan resultados deseados.

### **4.4. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Una clasificación útil de servicios comerciales se menciona a continuación. No se ha tratado de separar estos servicios, teniendo en cuenta si son vendidos a consumidores hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos de mercado.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>Stanton, Etzel y Walker; Fundamentos de Marketing, 13º Edición, Pág. 334

<sup>32</sup>Lovelock Christopher y Jochen Wirtz; Marketing de Servicios; 6º edición, Pág. 15

<sup>33</sup>Lovelock Christopher; Mercadotecnia de Servicios; 3º edición, Pág. 340

- Servicios comerciales y otros profesionales
- De seguros y financieros
- Transportación
- Comunicaciones
- Cuidado personal
- Cuidado médico
- Educación privada

#### **4.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS SUPLEMENTARIOS**

Potencialmente, hay docenas de servicios de suplementarios diferentes, pero según el autor Christopher Lovelock los clasifica en ocho pétalos que rodean el centro de una flor, y esa es la razón por el cual lo llamó a este concepto "la flor del servicio".<sup>34</sup>

En una organización de servicios bien diseñada y bien administrada, los pétalos y el centro son frescos y están bien formadas.

**Información:** para obtener el valor total de cualquier bien o servicio, los clientes necesitan una información pertinente. Los clientes nuevos y los prospectos están particularmente ansiosos de obtener información; quieren saber cuál es el producto que podrá satisfacer mejor sus necesidades.

**Consultas:** la consulta, en contraste, implica un diálogo para sondear a los clientes y averiguar cuáles son sus requerimientos y después desarrollar una solución adoptada a dichos requerimientos.

**Toma de pedidos:** una vez que los clientes están dispuestos a comprar, debe entrar en juego un elemento suplementario clave: aceptar solicitudes, pedidos y reservaciones. A menos de que la organización de servicio ofrezca un fácil acceso a sus clientes, puede perder el negocio.

---

<sup>34</sup>Lovelock Christopher; Mercadotecnia de Servicios; 3º edición, Pág. 342

**Hospitalidad: atender a los clientes;** los negocios bien administrados se esfuerzan, por lo menos en pequeñas formas, en tratar a sus clientes como huéspedes, potencialmente, la hospitalidad es un pétalo muy bello, que refleja el placer de conocer nuevos clientes y de saludarlo a los antiguos cuando regresan. La cortesía y la consideración hacia las necesidades de los clientes también aplican a las interacciones por teléfono, pero la hospitalidad encuentra su plena expresión en las entrevistas cara a cara.

**Custodia; cuidar las posesiones de los clientes:** cuando visitan una ubicación de servicio los clientes a menudo necesitan ayuda con sus posesiones personales. De hecho, a menos de que se proporcionen ciertos servicios de custodia (en especial, estacionamiento para sus vehículos), tal vez no se presentarán.

**Excepciones:** las excepciones implican un grupo de servicios suplementarios que caen fuera de la rutina de la prestación de servicios normales, para ello se presentan diferentes tipos de excepciones que son: peticiones especiales, solución de problema, manejo de comunicación especiales, restitución.

**Facturación:** es común en casi todos los servicios (a menos de que se trate de un servicio gratuito). Las facturas inexactas, ilegibles o incompletas ofrecen una espléndida oportunidad para decepcionar a los clientes, que tal vez hasta ese momento se sentían muy satisfechos con su experiencia.

**Pago:** en la mayoría de los casos, una factura requiere que el cliente emprenda una acción para pagarla. Cada vez más, facilidad y conveniencia para hacer sus pagos, incluyendo crédito, cuando compran una extensa variedad de productos y servicios.

#### **4.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son<sup>35</sup>:

---

<sup>35</sup>Kotler, Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1<sup>o</sup> edición, Pág. 82-84

## **Intangibilidad**

A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, sentir, oír u oler antes de su compra. Para disminuir la incertidumbre causada por la intangibilidad, los compradores buscan evidencia tangible que les proporcione información y confianza en el servicio.

## **Heterogeneidad**

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad" de prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

## **Perecibilidad**

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio.

## **Propiedad**

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

### **4.7 Estrategias de dirección para las empresas de servicios**

Los mercadólogos de servicios deben realizar acciones para promocionar a sus clientes potenciales evidencia que les ayude a percibir al servicio como tangible.<sup>36</sup>

- 1) lograr que el producto sea tangible;** El material de promoción, la apariencia de los empleados y el ambiente físico de las empresas de servicio ayudan a que el producto sea tangible.

---

<sup>36</sup>Kotler, Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1º edición, Pág. 85-90

**Atuendo comercial;** Son las características de la imagen visual total de la apariencia general de la empresa, para competir con eficacia, los empresarios, gerentes o propietarios deben diseñar un atuendo comercial efectivo, teniendo cuidado de no imitar el atuendo comercial de algún competidor.

**Uso de escenarios naturales;** El uso de escenarios naturales y de plantas se ha convertido en un método muy utilizado para crear diferenciación y lograr que el producto sea tangible.

**2) Manejo de los Empleados;** En la industria de la hospitalidad, los empleados forman una parte crucial del producto y de la combinación de estrategias de mercadotecnia. Los departamentos de recursos humanos y de mercadotecnia deben trabajar en estrecha colaboración.

**Mercadotecnia interna;** orienta hacia los empleados se denomina mercadotecnia interna, implica la capacitación y la motivación efectivas de los empleados que establecen contacto con los clientes, así como el apoyo del personal de servicio.

**3) Manejo del riesgo percibido;** El alto riesgo que las personas perciben cuando compran productos relacionados con la hospitalidad provoca el aumento de la lealtad de dichas personas hacia las personas que en el pasado les han proporcionado un producto consistente.

**4) Manejo de la capacidad y la demanda;** Debido a que los servicios son perecederos, el manejo de la capacidad y demanda es una función clave de la mercadotecnia de la hospitalidad. En primer lugar las empresas de servicios deben adaptar sus sistemas de operación para permitir que el negocio funcione a su máxima capacidad. En segundo lugar deben recordar que su meta es crear clientes satisfechos.

**5) Manejo de consistencia;** Significa que los clientes recibirán el producto esperado sin sorpresas desagradables.

## 4.8 COMUNICACIÓN

Según PhillipKotler la comunicación es:

*"La manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y su imagen misma a los clientes. Permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes y la reacción que éstos tienen con su producto."*<sup>37</sup>

### 4.8.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

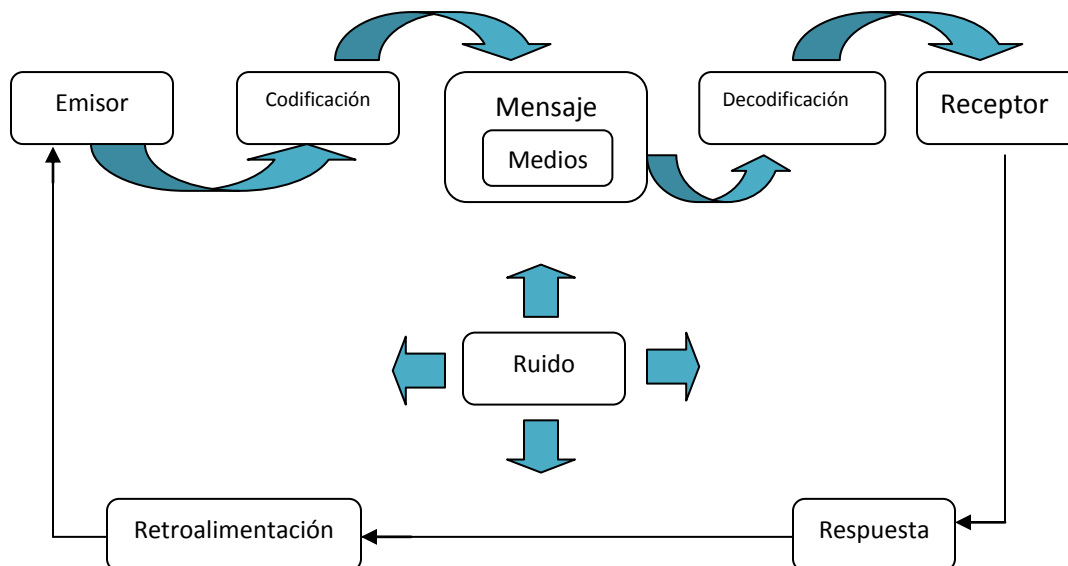
En la mercadotecnia se distinguen tres tipos de comunicación<sup>38</sup>:

**Auditiva:** Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

**Visual:** Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

**Táctil:** Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

### 4.8.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



**Fuente:** Mintzberg, Henry; Quinn, J. B. Marketing Estratégico. Figura 13.2. Pág. 522

<sup>37</sup>Kotler Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1º edición, Pág. 487

<sup>38</sup>Kotler Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1º edición, Pág. 490

Como se puede apreciar en el proceso de la comunicación sigue una serie de actividades que son desarrolladas a continuación<sup>39</sup>:

**El emisor;** Es la persona física o jurídica que origina la comunicación.

**La codificación;** Es el proceso donde las ideas se transforman en símbolos, imágenes, formas, lenguaje, etc. para que el receptor pueda interpretar el mensaje.

**El mensaje;** Es el conjunto de símbolos que representa objetos o experiencias y que son transmitidas por el emisor.

**Los medios;** Son los canales a través de los cuales el mensaje es llevado del emisor al receptor.

**La decodificación;** Es el proceso en el que el receptor asigna una significación e interpreta los símbolos del mensaje que fueron enviados por el emisor.

**El receptor;** Es la persona o conjunto de personas destinatarias de la comunicación.

**La respuesta;** Es el conjunto de reacciones del receptor en función del mensaje recibido.

**Feed – back;** Es la parte de la respuesta del receptor que le regresa al emisor, también llamada retroalimentación.

**Ruido;** Es cualquier cosa que interfiere en el proceso de la comunicación. El ruido provoca que el receptor reciba un mensaje diferente al enviado por el emisor o simplemente de que no reciba el mensaje.

#### **4.9 MEZCLA PROMOCIONAL**

Una **mezcla de promoción** es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización. Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias de marketing.

---

<sup>39</sup>Mintzberg Henry y Quinn James Brian; El Proceso Estratégico; 2º edición. Pág. 522-523

La diferenciación de producto, el posicionamiento, la segmentación de mercado, el comercio y el manejo de marca, el aumento de línea en precios altos y en precios bajos y el uso de marca todos requieren una promoción eficaz; a continuación se detalla los elementos de la mezcla promocional<sup>40</sup>.

**a) La venta personal;** es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final.

**b) La publicidad;** es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos.

Se distinguen diferentes tipos de publicidad:

**i. Publicidad Interactiva;** consiste en el uso de medios interactivos para incentivar o influir en la decisión de compra de los consumidores. La publicidad interactiva se utiliza en [Internet](#), en la televisión interactiva, teléfonos móviles y terminales adaptados.

Generalmente, publicidad interactiva es aquella que exige que el consumidor no sea un mero receptor pasivo de imágenes, texto, vídeo, sino que pase a un papel más activo y sea él el que desencadene la publicidad, elija entre varias opciones, solicite más información, etc. La publicidad interactiva permite al anunciante la capacidad de inmiscuir al consumidor en una experiencia más directa y personal.

La publicidad, por tanto, consiste en todas las actividades que atañen a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización.

**ii. Publicidad Electrónica;** consiste en el uso de medios de comunicación electrónicos como ser radio y televisión. Generalmente la publicidad electrónica es aquella que exige que el consumidor sea un mero receptor pasivo de imágenes, textos audiovisuales y videos.

**iii. Publicidad Impresa;** Es toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente abarca desde trípticos publicitarios que la compañía ofrezca, hasta la carpeta de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa.

**c) La promoción de ventas;** con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar a una venta o una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. En su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos. Cuando la promoción de ventas se dirige a los miembros del canal de distribución se le llama *promoción comercial*. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

**d) Las relaciones públicas;** abarca una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el sostén de eventos de caridad o cívicos.

La publicidad no pagada es una forma especial de las relaciones públicas, y consiste en un mensaje impersonal que llega a un auditorio masivo a través de los medios. Pero la publicidad no pagada se distingue por varias características, aparte de que no es pagada; aparece como noticia y, en consecuencia, tiene mayor credibilidad que la publicidad.

---

<sup>40</sup>Kotler Philip; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1º edición, Pág. 500-503

## **4.10 TURISMO**

### **4.10.1 Definición de turismo**

El turismo ha sido definido de diferentes maneras que se muestran a continuación:

*"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"<sup>41</sup>.*

*"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"<sup>42</sup>.*

Estos dos conceptos nos dicen tienen en común lo siguiente:

- Que el turismo es un conjunto de actividades de ocio y recreación.
- Conseguir satisfacción de bienes y servicios que se ofrecen a través de una actividad productiva.
- Necesidad del hombre por hacer buen uso de su tiempo libre.
- El ser humano tiene la tendencia de cambiar de sitio

### **4.10.2 Clasificación del turismo**

En el turismo se logra realizar una clasificación basada básicamente en el lugar de residencia del visitante y el ámbito de su desplazamiento, por lo tanto el turismo se clasifica en <sup>43</sup>:

---

<sup>41-42</sup>Organización mundial de turismo en: [www.world-tourism.org.com](http://www.world-tourism.org.com)

<sup>43</sup>Organización Gestión de Destino Tarija (OGD)

- **Turismo interior;** el cual está contemplado por el turismo interno y el turismo receptor.
- **Turismo nacional;** que abarca el turismo interno y el turismo emisor.
- **Turismo internacional;** que comprende al turismo receptor y el turismo emisor.

#### **4.10.3 Turismo por Tipo de Operación**

**-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.

#### **4.10.4 Turismo por Motivo de Viaje**

Esta es una de las clasificaciones mas empleadas, consiste en identificar al turismo según el motivo principal del viaje o por el propósito de la visita a un determinado destino, se clasifica en <sup>44</sup>:

**-Turismo convencional;** Es el que obedece a motivaciones relacionadas con la educación, el placer, el descanso o con la recreación.

**-Turismo especializado;** Es el que responde a motivaciones ligadas con las expectativas de emoción y aventura o con el interés científico.

**-Turismo de afinidad o de interés común;** Es el que se encuentra ligado a motivaciones de índole profesional, religiosa o filosófica.

### **4.11 El Turista**

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

---

<sup>44</sup>Organización mundial de turismo en: [www.world-tourism.org.com](http://www.world-tourism.org.com)

### **a) 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 residencial habitual, por cualquier razón distinta de la de ejercer una profesión remunerada en ese mismo país"*<sup>45</sup>.

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"*<sup>46</sup>.

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.

### **b) Visitante del día (excursionista)**

Es un visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar o país visitado.

### **c) 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.

### **d) 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.

---

<sup>45</sup> Organización mundial de turismo en: [www.world-tourism.org.com](http://www.world-tourism.org.com)

<sup>46</sup> <http://www.todacultura.com/turismo/>

**SEGUNDA PARTE**  
**MARCO PRÁCTICO**  
**CAPITULO I**

**1.1      Introducción**

En muchos países se conceptúa el turismo como uno de los sectores económicos más dinámicos.

En Bolivia, en los últimos años, la actividad del turismo ha cobrado mayor importancia con un impacto significativo en la economía nacional, registrándose para el año 2008 ingresos superiores a los \$us318 millones.

Como potencial turístico, Bolivia cuenta con una amplia oferta turística, dada su diversidad geográfica, cultural y étnica, y posee ventajas competitivas en cuanto a vocación natural especialmente debido a sus diferentes ecosistemas, con biodiversidad de flora y fauna, nevados, altiplano, valles, llanos amazónicos y selvas. Estas condiciones hacen que el país se adecue de manera natural a las demandas internacionales especialmente por turismo ecológico, eco-turismo y turismo de aventura. Esta clase de turismo se caracteriza principalmente por un alto compromiso con la naturaleza, el medio ambiente y el bienestar de las poblaciones locales.

El presente marco práctico se divide en tres capítulos, el primer capítulo está compuesto por un análisis del macro entorno y micro-entorno del balneario turístico natural La Heredad de Jacob; En el macro-entorno se hace un análisis del contexto político-legal, económico, sociocultural y tecnológico; En el micro entorno de la empresa se analiza las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. El segundo capítulo está compuesto por el análisis interno de la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico de la misma; Por último el tercer capítulo está compuesto por el trabajo de campo que comprende: los problemas, objetivos de investigación, determinación del tamaño de la muestra de la población en estudio y también se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a los dos segmentos de mercado y los intermediarios.

## **1.2 Turismo Nacional**

Bolivia es un Estado Plurinacional, independiente y soberano situado en el centro-oeste de América del Sur. El extenso territorio de Bolivia está dotado de grandes atractivos y destinos turísticos, que hacen del Turismo en Bolivia una industria sin motor con muchas potencialidades.

El turismo en Bolivia se concentra principalmente en los departamentos de La Paz; Santa Cruz y Cochabamba que ofrecen a los eventuales turistas, una amplia gama de destinos turísticos.

Bolivia constituye uno de los recursos turísticos más ricos del mundo: cuenta con 32 grupos étnicos con expresiones vivas de su diversidad cultural, 1340 atractivos turísticos en todo el país, 300 sitios arqueológicos, 66 de los 112 ecosistemas existentes (está entre los 8 países con mayor biodiversidad del mundo) 31 áreas protegidas en Parques Nacionales, Reservas, Estaciones Biológicas y Santuarios de Vida Silvestre; existen iglesias coloniales y misiones jesuíticas del siglo XVIII, declaradas PATRIMONIO CULTURAL de la Humanidad por la UNESCO, recursos naturales declarados también como PATRIMONIO NATURAL de la Humanidad por UNESCO.

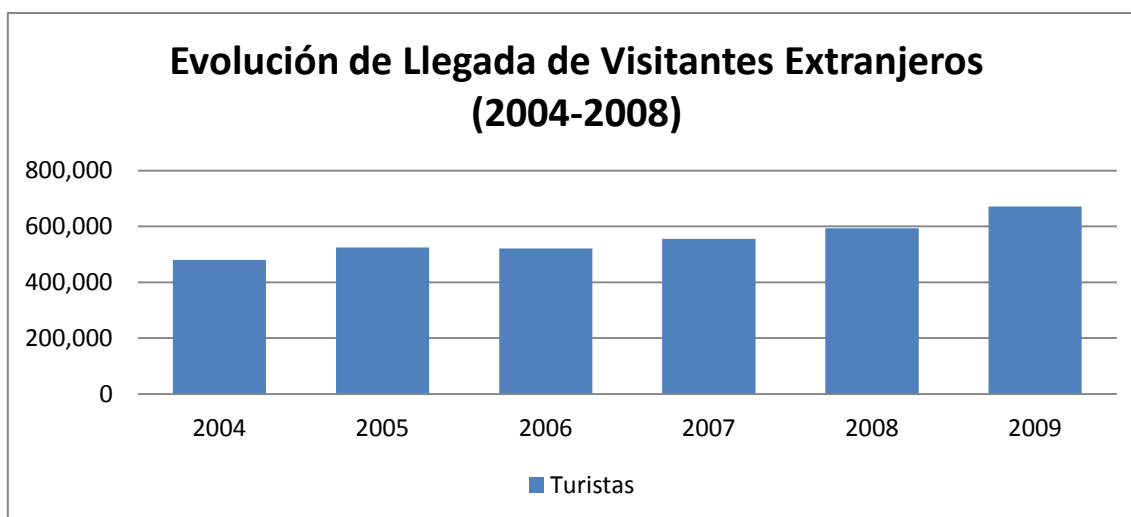
### **1.2.1 Demanda turística en Bolivia**

Uno de los indicadores que permite cuantificar el turismo, es la llegada de viajeros extranjeros. Si bien esta variable refleja un importante crecimiento del sector hasta el año 1999 ([ver anexo 2](#)).

Es a partir del 2004 que este indicador muestra nuevamente una recuperación considerable, asociado a las mejores condiciones económicas y sociales dominantes en el país.

Asimismo, y de acuerdo a datos preliminares, el 2009 se registró una llegada de cerca de 671.727 visitantes extranjeros, lo que constituye una marca histórica en los últimos 16 años.

**Grafico N°1.2.1**



**Fuente:** Viceministerio de Turismo

En el año 2004 se alcanza el punto máximo de crecimiento con una tasa de 0,13. A partir de ese momento esta tasa de crecimiento de visitantes comienza a disminuir hasta alcanzar un nivel más bajo en el año 2006 con un crecimiento negativo de -0,01.

**Cuadro N° 1.2.2**

**Visitantes Llegados a Bolivia (2004-2008)**

Variables	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Visitantes extranjeros	479.994	524.316	521.283	556.015	593.727	671.727
Tasa de crecimiento año anterior	0,13	0,1	-0,01	0,07	0,07	0,15

**Fuente:** Viceministerio de Turismo

Si se analiza la llegada de turistas según meses, se evidencia que la temporada alta para el turismo receptivo se concentra en los meses de Julio y Agosto, meses en los cuales se registra el mayor número de visitantes extranjeros (ver anexo 3).

También resulta de especial interés analizar cómo llegan los visitantes extranjeros a Bolivia. La tabla siguiente muestra la evolución del número de visitantes que han llegado por cada uno de los cuatro medios de transporte.

## Cuadro N° 1.2.4

### Ingreso de visitantes extranjeros por modo de transporte

Transporte/Año	2005	2006	2007	2008	2009
Aéreo	267.311	241.957	246.734	223.413	247.085
Carretero	249.814	272.305	321.495	365.367	418.335
Ferrovionario	5.921	5.625	3.427	3.907	4.632
Fluvial	1.270	1.396	1.159	1.140	1.175
<b>Total</b>	<b>524.316</b>	<b>521.283</b>	<b>572.815</b>	<b>593.727</b>	<b>671.227</b>

**Fuente:** Viceministerio de Turismo

De la tabla anterior deducimos que la gran mayoría de los visitantes extranjeros llega a Bolivia por carretera o por avión. El transporte por carretera en los últimos años ha experimentado un alto crecimiento con el que ha conseguido superar al transporte siempre predominante, el aéreo. Los otros dos medios (ferrovionario y fluvial) suponen un porcentaje muy bajo sobre el total puesto que no llegan a representar ni el 1%.

### **CIRCUITOS TURÍSTICOS EN BOLIVIA**

- TOCANDO EL CIELO, LAGO SAGRADO, MONTAÑAS Y GLACIALES.
- BOSQUES, SABANAS Y AMAZONÍA
- RIQUEZA COLONIAL - PLATA Y DINOSAURIOS
- GRANDES PARQUES NACIONALES - LA ÚLTIMA RESERVA.

### **1.3 Turismo regional**

**TARIJA, ubicada al extremo sur de Bolivia, ofrece al visitante la oportunidad de disfrutar distintos paisajes y realizar actividades únicas en su género, invitando a vivir y compartir con su cultura, su historia, su gente y sus vinos a través del recorrido denominado "Ruta del vino y singani de altura.**

**Internacionalmente el departamento de Tarija limita solamente con el país de Argentina, siendo el principal vía de acceso con este país la carretera, en la actualidad el aeropuerto Oriel lea plaza no recibe líneas aéreas extranjeras solamente la línea nacional o sea que los visitantes extranjeros antes de arribar**

**a Tarija obligadamente lo hacen por medio de los aeropuertos internacionales de La Paz y Santa Cruz además los precios son altos.**

Algunas áreas del municipio de Cercado forman parte de la Reserva Biológica de la Cordillera de Sama, la cual es propicia para la práctica del ecoturismo y el turismo de interés específico o especializado en arqueología, debido a que existen lugares con interesantes vestigios de grupos culturales que habitaron la región en épocas antiguas (viviendas, pintura rupestre, cerámica, etc.).

También se encuentran áreas con riqueza paleontológica que pueden motivar el desarrollo del turismo especializado en paleontología o simplemente complementar los atractivos hasta hoy más aprovechados, así como el Observatorio Astronómico de Santa Ana, que se enriquecerá con la pronta construcción del Planetario que permitirá al municipio desarrollar actividades recreativas y educativas durante las noches cuando es más propicio aprovechar esta infraestructura especializada.

La mayor parte del área rural de Tarija en época de verano, invita a disfrutar de los balnearios naturales y del paisaje y la vida rural que en ella se complementa con la degustación de comidas y bebidas típicas.

Lugares turísticos más visitados de la ciudad de Tarija:

**Museo Nacional Paleontológico y Arqueológico: en este espacio se custodian cada vez más restos fósiles que se encuentran poco antes del ingreso a Tarija.** A la vez existen replicas artísticamente elaboradas y custodiadas por una población que no estudia la disciplina de la paleontología. Por otro lado están en su primer nivel, minerales cerámicas y otros restos arqueológicos de culturas precolombinas tarijeñas.

**Casa dorada; Sin duda una gran muestra de bella arquitectura básicamente estilo "art nouveaux", construida a fines del siglo XIX por los arquitectos hermanos Camponovo y por encargo de Don Moisés Navajas a la que se dio el nombre de Casa Dorada, actualmente acoge valiosas reliquias y exposiciones temporales.**

**San Jacinto; Cangrejitos o pescado frito al borde de un lago en que se práctica la pesca y el canotaje. Una represa que en meses de lluvia como febrero muestra una increíble caída de agua, este lugar queda a minutos de la ciudad.**

**San Lorenzo; Cuna del héroe nacional guerrillero Don Eustaquio “El Moto” Méndez tiene un estilo colonial con calles empedradas y casas de balcones tallados, aquí se encuentra la casa del Moto Méndez, posteriormente convertida en museo nacional , la iglesia que posee San Lorenzo data de 1709 y tiene una arquitectura original rodeada de una verde campiña.**

**Valle de la Concepción; Una vez en el municipio de Uriondo se tienen la oportunidad de visitar bodegas con tecnología de punta, pero también los vinos artesanales en las cuales se combina gratamente paisaje, tradición e historia del departamento.**

### **1.3.1 Demanda turística en Tarija**

Al igual que para otros departamentos y ciudades Tarija no cuenta con datos estadísticos oficiales del Viceministerio de Turismo, razón por la cual se tomarán los datos recogidos por O.G.D Tarija encargada del posicionamiento del destino Tarija.

**Cuadro N° 1.3.1  
Número de Turistas en la Ciudad de Tarija Segundo semestre Gestión 2007**

<b>MES</b>	<b>ALOJAMIENTO</b>	<b>APART</b>	<b>HOSTAL</b>	<b>HOTEL</b>	<b>RESIDENCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Julio</b>	1.362	56	1.463	1.988	834	5.703
<b>Agosto</b>	1.155	9	1.442	1.937	722	5.264
<b>Septiembre</b>	1.163	50	1.433	1.726	762	5.135
<b>Octubre</b>	1.330	69	1.638	3.099	823	6.960
<b>Noviembre</b>	1.404	40	1.791	1.997	1.069	6.301
<b>Diciembre</b>	1.557	124	1.536	2.435	1.005	6.658
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7.970</b>	<b>350</b>	<b>9.303</b>	<b>13.183</b>	<b>5.215</b>	<b>36.022</b>

**Fuente:** O.G.D Tarija elaborado en base a datos de CIEPLANE

Según los datos obtenidos y presentados por CIEPLANE a O.G.D Tarija se estima que la llegada de turistas para la gestión 2007 a Tarija es de 72.044 personas, hospedados en los diferentes establecimientos de hospedaje.

### Cuadro N° 1.3.2

#### Reporte de Hospedaje según Procedencia Nacional y Extranjera

Meses	Procedencia	Cantidad	porcentaje %	Total
Enero	Extranjera	4.477	27	100%
	Nacional	12.107	73	
Febrero	Extranjera	4.398	33	100%
	Nacional	8.814	66,7	
Marzo	Extranjera	1.911	16,5	100%
	Nacional	9.699	83,5	
Abril	Extranjera	1.587	21	100%
	Nacional	5.985	79	
Mayo	Extranjera	1.058	19,8	100%
	Nacional	4.282	80	
Junio	Extranjera	602	12,8	100%
	Nacional	4.114	87,2	
Julio	Extranjera	1.593	25	100%
	Nacional	4.728	74,8	
Agosto	Extranjera	1.371	24	100%
	Nacional	4.304	75,8	
Septiembre	Extranjera	1.162	20,9	0%
	Nacional	4.396	79	
Octubre	Extranjera	1.223	15,8	100%
	Nacional	6.506	84	
Noviembre	Extranjera	1.000	15,8	100%
	Nacional	5.341	84	
Diciembre	Extranjera	904	11,5	100%
	Nacional	6.979	88,5	
<b>Total</b>		98.541		

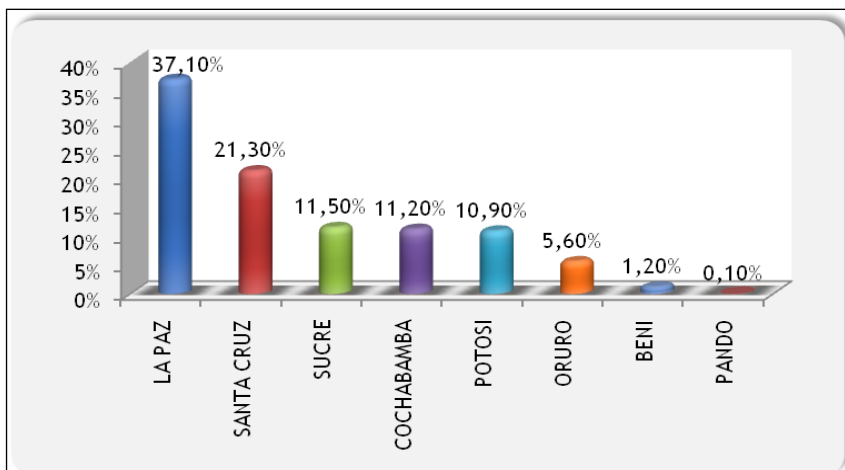
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Departamento de Turismo de la Gobernación

Como se puede observar en el cuadro 1.3.2 el total de turistas para el 2010 fueron de 98.541, de los cuales 77.255 son turistas nacionales y el 21.286 son extranjeros.

### 1.3.2 Procedencia de los turistas

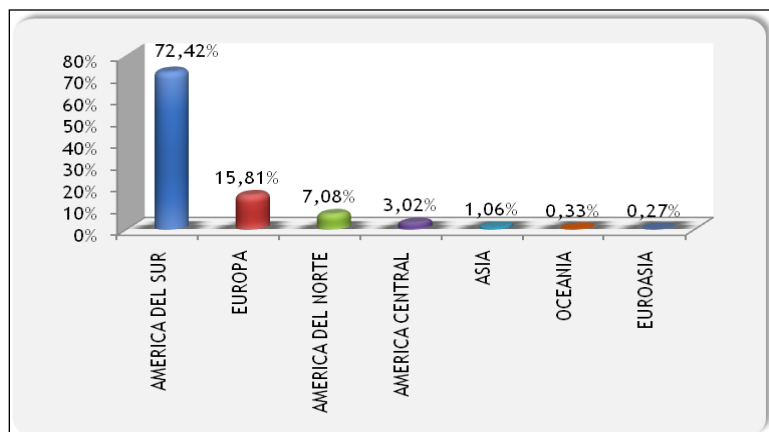
Los datos demuestran la procedencia de los turistas nacionales y extranjeros con relación al lugar de residencia de los clientes que llegan hasta Tarija y utilizan los establecimientos de hospedaje, que la mayor cantidad de personas son provenientes de otras ciudades de nuestro, siendo los emisores más importantes para Tarija: La Paz (37.1%), Santa Cruz (21.3%), Sucre (11.50%), Cochabamba (11.20%) y Potosí (10,90%).

**Grafico N° 1.3.2**  
**TURISTAS PROCEDENTES DEL INTERIOR DEL PAIS**



Fuente: O.G.D Tarija elaborado en base a datos de CIEPLANE

**Grafico N° 1.3.3**  
**TURISTAS PROCEDENTES DEL EXTERIOR**



Fuente: O.G.D Tarija elaborado en base a datos de CIEPLANE

Se identifica dentro de América del Sur como el mercado emisor más importante para Tarija el mercado argentino que representa el mayor porcentaje de turistas (3.682 turistas), el mercado europeo tiene porcentaje significativo equivalente a 1.114 visitantes.

Según los datos que presenta CIEPLANE, el 70% de turistas que llegan a Tarija son varones y 27% mujeres, así mismo la mayor parte de quienes llegan a los establecimientos de hospedaje están entre los 30 y 50 años de edad (43%), le siguen aquellas personas entre los 19 y 29 años (23%), aquellas personas con más de 50 años de edad representan un 13% y finalmente los menores de 19 años sólo alcanzan al 5%.

En relación a la estacionalidad de los flujos turísticos que llegan a Tarija, los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero son los más importantes para el mercado nacional.

## **2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

**El propósito de realizar el análisis del macro-entorno es identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y reducir las amenazas que se presentan, de tal manera que la empresa tengan la capacidad de responder en forma ofensiva o defensiva formulando estrategias que le permita aprovechar las oportunidades externas.**

### **2.1 Contexto Político-Legal**

Es difícil hablar de reformas estructurales propiamente dichas en el sector de turismo, pero en los últimos años se han realizado cambios importantes en su estructura organizativa y gradualmente se está dando un mayor dinamismo al sector, considerando que es un sector generador de divisas y empleo.

#### **2.1.1 Institucionalidad**

El turismo en Bolivia es fundamentalmente una actividad privada, luego de la política de ajuste estructural. Actualmente el ente encargado de velar por el desarrollo del mismo es el Viceministerio de la Industria del Turismo, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, de acuerdo **al D.S. 29894 de 7 de febrero de 2009.**

Algunas de las atribuciones de éste Viceministerio son:

- ✓ Proponer políticas, estrategias y disposiciones reglamentarias para el fortalecimiento y la revalorización del sector turístico a nivel nacional e internacional, con énfasis en turismo comunitario.
- ✓ Diseñar programas y proyectos para el fortalecimiento del sector turístico establecido y el desarrollo de nuevos emprendimientos
- ✓ Elaborar, ejecutar y regular proyectos normativos de la actividad turística nacional.
- ✓ Elaborar estrategias y políticas para promover y fomentar el turismo interno, turismo comunitario y de las regiones con potencial turístico, ecológico y cultural.
- ✓ Desarrollar estrategias de promoción nacional e internacional de la oferta turística.
- ✓ Promover, políticas y programas de capacitación, formación y asistencia técnica en turismo.
- ✓ Fomentar la creación de la infraestructura turística, destinos y circuitos y facilitar las vías de acceso a los mismos.
- ✓ Controlar y regular la actividad turística en general.

### **2.1.2 Marco Normativo Legal**

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 Poder 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 la **Constitución Política del Estado**, que reconoce el carácter multiétnico y pluricultural del pueblo boliviano. A continuación se describen algunos decretos que benefician el desarrollo del turismo:

**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 el Ministerio de Desarrollo Económico.
- Competencias de otros organismos como ser las Prefecturas y las Alcaldías.
- 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 del Medio Ambiente D.S No. 1333 de 27/04/1992**, que tiene por objetivo proteger y conservar el medio ambiente y los recursos naturales regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

## **2.2 Contexto Económico**

### **2.2.1 Contribución del Turismo al PIB**

La magnitud y 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.

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 indirectamente relacionadas con el turismo tales como las empresas proveedoras de insumos. Estos aspectos dificultan su identificación precisa dentro de las ramas productivas de la economía.

Una aproximación del impacto económico del turismo, puede ser realizada considerando los ingresos del turismo receptivo como variable aproximada del aporte del sector al PIB. En este sentido, se observa que los ingresos por turismo receptivo representaron en promedio más del 2.15% del PIB en el periodo 1995-2008 (ver anexo 4).

Para el 2008 los ingresos por turismo receptivo alcanzaron \$us318 millones, equivalente a 1.91% del PIB, esto debido fundamentalmente al incremento considerable de visitantes extranjeros como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 2.2.1**  
**Ingresos por Turismo Receptivo Respecto al PIB**  
**(En millones de dólares)**

Años	PIB a precios corrientes	Ingresos Turismo Receptivo	% del PIB
2004	8,769.0	214.5	2.45%
2005	9,544.5	238.6	2.50%
2006	11,454.2	235.2	2.05%
2007	13,122.2	258.7	1.97%
2008	16,670.4	318.4	1.91%

**Fuente:** Viceministerio de Turismo

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 indirectamente relacionadas con el turismo tales como las empresas proveedoras de insumos y alimentos.

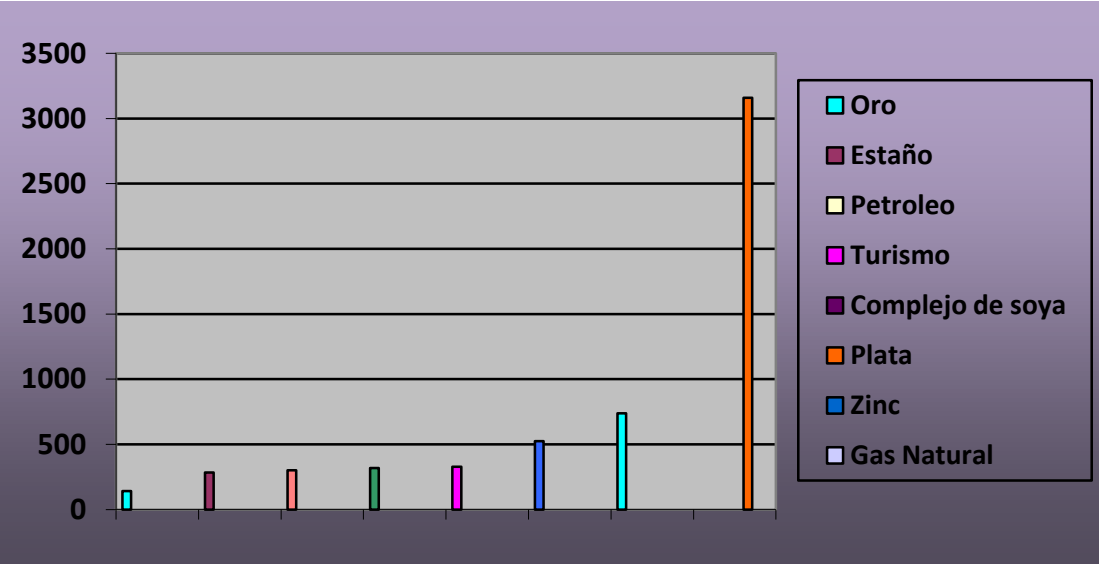
## 2.2.2 Contribución a las Exportaciones

Los ingresos registrados por el turismo en los últimos años se han incrementado y en su caso superan las exportaciones de estaño y plata, dos de las exportaciones tradicionales de la economía.

En el 2008, los ingresos en divisas por turismo receptivo ascendieron a \$us318 millones (ver anexo 5), comparando estos ingresos con el de los principales productos exportados se tiene que el turismo receptivo se constituye en el quinto rubro en importancia dentro de las exportaciones bolivianas, después del gas natural (\$us3.158 millones), minerales como la plata y el zinc (\$us1.548 millones) y el complejo soya (\$us 329 millones).

**Gráfico No. 2.2.2**

**Ingresos por turismo receptivo vs. Valores de exportación de los principales productos Tradicionales y no tradicionales (En millones de dólares).**



Fuente: Viceministerio de Turismo

De esta manera el turismo ha aumentado su importancia relativa respecto a las exportaciones bolivianas, representando en promedio importante durante los últimos años del total de las exportaciones

**2.2.3 Inversiones en el sector Turismo**

En la tabla N° 2.2.3 se observan los montos invertidos por el Estado en turismo. En el periodo 1995-2007, la inversión pública promedio alcanzó a \$us18.1 millones (ver anexo 6), por lo general en programas de desarrollo de actividades turísticas en varias regiones del país, como ser: el Lago Titicaca, la Amazonía, la Reserva Eduardo Avaroa, el Salar de Uyuni y la Laguna Colorada y otros.

Según el Reglamento de la Ley de Promoción y Desarrollo de la actividad turística, las Prefecturas Departamentales a través de sus Unidades Departamentales de Turismo son las encargadas de recibir, verificar, tramitar y autorizar las solicitudes de inscripción de los prestadores de servicios, en el marco de las disposiciones de los reglamentos sectoriales de turismo.

Asimismo, como una aproximación de la inversión del sector privado se puede utilizar información de los montos de los créditos otorgados por el Sistema Bancario al rubro de hoteles y restaurantes.

**Tabla No. 2.2.3**  
**Inversión Pública en Turismo (En miles de dólares)**

Años	Inversión pública en industria y turismo	Financiamiento Interno	Financiamiento Externo	Inversión Extranjera Directa a Hoteles y Restaurantes	Créditos Otorgados por el Sistema Bancario a Hoteles y Restaurantes
2004	933.3	468.80	464.49	234.2	53,825
2005	1,894.4	724.17	1,268.24	176.6	49,911
2006	2,499.4	1,231.12	1,268.24	176.6	49,911
2007	4,547.8	2,098.71	2,449.08	133.9	68,348
2008	n.d	n.d	n.d	n.d	77,472

**Fuente:** Viceministerio de Turismo

No obstante el hecho que los créditos a estos sectores estén en ascenso, estaría reflejando una mejora en su condición de sujetos de crédito y de perspectivas de crecimiento, en parte vinculada a un aumento en el flujo de turistas. De acuerdo a información al 2007, la Inversión Extranjera Directa (IED) en el rubro de Hoteles y Restaurantes alcanzó a \$us134 mil.

## **2.3 Contexto Socio-cultural y Demográfico**

En las últimas décadas se han visto cambios dramáticos en los patrones demográficos mundiales. Dichos cambios son el resultado de una "transición demográfica" en la que el comportamiento de la fecundidad, la mortalidad y las migraciones internacionales afectan el crecimiento y la distribución de los diferentes grupos de la población, a pesar de estas circunstancias el total de la población Boliviana fue incrementándose a gran escala en comparaciones de las anteriores gestiones, según proyecciones del censo del 2005 al 2010, donde los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba tienen mayor población que los demás departamentos como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 2.3**  
**Indicadores Demográficos de Bolivia por Departamentos**

DEPARTAMENTO Y ÁREA	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>TOTAL</b>	<b>9.427.219</b>	<b>9.627.269</b>	<b>9.827.522</b>	<b>10.027.643</b>	<b>10.227.299</b>	<b>10.426.154</b>
Chuquisaca	601.823	611.660	621.383	631.062	640.768	650.570
La Paz	2.630.381	2.672.793	2.715.016	2.756.989	2.798.653	2.839.946
Cochabamba	1.671.860	1.709.806	1.747.906	1.786.040	1.824.086	1.861.924
Oruro	433.481	437.131	440.657	444.093	447.468	450.814
Potosí	768.203	772.578	776.568	780.392	784.265	788.406
Tarija	459.001	471.563	484.249	496.988	509.708	522.339
Santa Cruz	2.388.799	2.467.440	2.546.881	2.626.697	2.706.465	2.785.762
Beni	406.982	414.758	422.434	430.049	437.636	445.234
Pando	66.689	69.541	72.427	75.335	78.250	81.160
<b>ÁREA URBANA</b>	<b>6.055.392</b>	<b>6.227.367</b>	<b>6.400.366</b>	<b>6.574.048</b>	<b>6.748.075</b>	<b>6.922.107</b>
Chuquisaca	269.803	280.044	290.423	300.879	311.353	321.784
La Paz	1.768.342	1.804.832	1.841.278	1.877.628	1.913.829	1.949.829
Cochabamba	1.025.142	1.059.037	1.093.303	1.127.815	1.162.446	1.197.071
Oruro	265.332	268.321	271.443	274.621	277.777	280.833
Potosí	265.416	268.499	271.573	274.670	277.824	281.066
Tarija	304.065	315.680	327.418	339.213	351.002	362.720
Santa Cruz	1.843.564	1.908.604	1.973.928	2.039.550	2.105.484	2.171.744
Beni	283.516	289.897	296.223	302.518	308.806	315.112
Pando	30.212	32.453	34.776	37.153	39.553	41.948
<b>ÁREA RURAL</b>	<b>3.371.827</b>	<b>3.399.902</b>	<b>3.427.156</b>	<b>3.453.595</b>	<b>3.479.224</b>	<b>3.504.047</b>
Chuquisaca	332.020	331.615	330.960	330.183	329.415	328.786
La Paz	862.039	867.961	873.737	879.361	884.824	890.117
Cochabamba	646.718	650.769	654.603	658.225	661.640	664.853
Oruro	168.149	168.810	169.214	169.471	169.691	169.981
Potosí	502.787	504.079	504.995	505.721	506.441	507.340
Tarija	154.936	155.883	156.831	157.774	158.706	159.619
Santa Cruz	545.235	558.836	572.953	587.147	600.981	614.018
Beni	123.466	124.861	126.211	127.531	128.830	130.122
Pando	36.477	37.088	37.651	38.182	38.697	39.212

**Fuente: INE**

En Tarija según proyecciones la población ha ido incrementándose notablemente en el área rural y urbano.

### 2.3.2 Nivel de Pobreza

**Cuadro N° 2.3.2**  
**Condición de Pobreza por área Geográfica- 2008**

CONDICIÓN DE POBREZA	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
Población			
No Pobre	3.930.747	3.151.459	779.288
Pobre	5.919.766	3.266.991	2.652.775
Pobre Extremo	3.714.076	1.519.453	2.194.623
Total	9.850.513	6.418.450	3.432.063
% de la población			
No Pobre	39,90%	49,10%	22,71%
Pobre	60,10%	50,90%	77,29%
Pobre Extremo	37,70%	23,67%	63,94%
Total	100	100	100

**Fuente: INE**

Como se puede observar en el cuadro 2.3.2 el nivel de pobreza en Bolivia aun es muy elevado, existe todavía un buen porcentaje de población con extrema pobreza, este aspecto evidencia que los hogares presentan niveles de consumo significativamente por debajo de las líneas de pobreza, donde se observa en el área rural existe mayor pobreza que en el área urbana. También es importante mencionar que existe una falta de servicios básicos en menor proporción en el área urbana, como que en el área rural, ya que desafortunadamente no existe la atención respectiva de las autoridades correspondientes.

### 2.3.4 Empleo en el sector Turismo

Los productos y servicios que consumen los turistas extranjeros y nacionales se originan en varias ramas de la producción, lo que impide elaborar un concepto formal del "sector turismo" exclusivamente. Por lo tanto, se debe considerar al turismo como un conjunto de actividades económicas que producen bienes y servicios consumidos de manera total o parcialmente por los turistas. En este sentido, la actividad turística genera empleos no

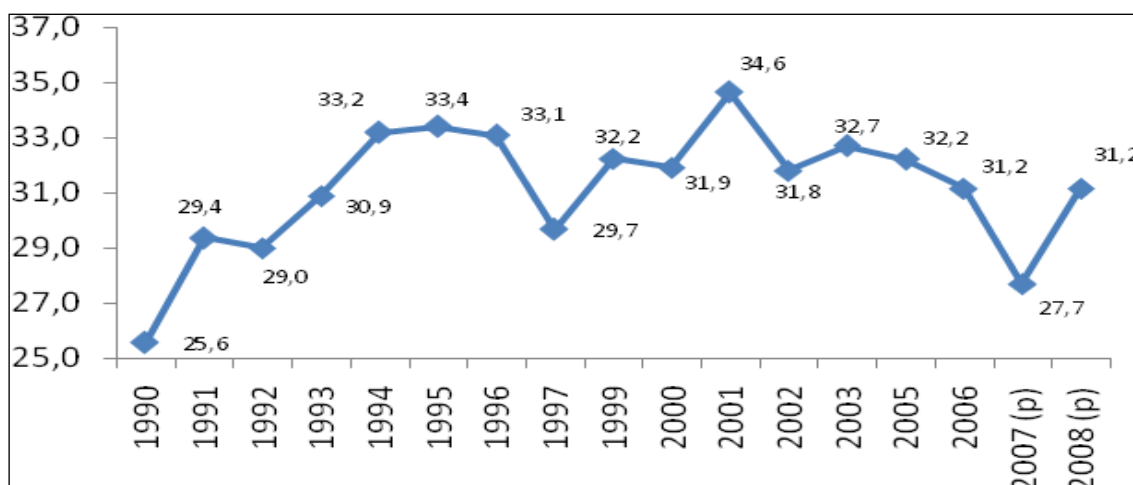
solamente en los sectores base, tales como alojamiento, operadores turísticos, agencias de viajes, transporte y otros, sino que también da lugar a la creación de empleos indirectos, a través de actividades complementarias, como son la industria de alimentos y la construcción entre otros. De esta manera se pueden distinguir entre empleos directos e indirectos.

Los directos se refieren a aquellas empresas que producen directamente para el turismo, tales como establecimientos de hospedaje, agencias de viajes y turismo, transportadores turísticos, productores de artesanías, líneas aéreas, restaurantes, alquiler de vehículos, etc. Los empleos indirectos se producen en actividades tales como las comunicaciones, comercio típico, transporte y empresas proveedoras de insumos para el turismo.

El empleo en los sectores de comercio, hoteles y restaurantes ha tenido un comportamiento variable, representando en promedio durante el periodo 1990-2008,(ver anexo 7) el 31% del empleo total.

**Gráfico N° 2.3.4**

**Bolivia-Empleo en Comercio, Hoteles y Restaurantes (en %)**



Fuente: UDAPE, 1990-2008 en base datos de INE (web)

**Figura N° 2.3.4**

**CERCADO – CIUDAD DE TARIJA: TOTAL DE EMPLEOS GENERADOS POR LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE – 2008**



**Fuente:** O.G.D Tarija elaborado en base a datos de CIEPLANE

El sub sector generó un total de de 2.470 empleos, 494 directos y 1.976 empleos indirectos para la gestión 2008 en los diferentes establecimientos de hospedaje.

### **2.3.5 Entorno Social-cultural**

El Turismo se ha convertido en un fenómeno social de primer orden en el que influyen aspectos culturales, la necesidad de relacionarse con otras personas o conocer nuevas costumbres e idiomas. También el turismo incide en las relaciones sociales entre los turistas de los países emisores y los habitantes de los países receptores, produciéndose intercambios de hábitos y pautas sociales, mejor conocimiento entre los pueblos, siendo un elemento fundamental de paz y concordia entre ellos.

La primera riqueza de Bolivia es el conjunto de sus tradiciones, que lo mantiene como un país de raíces muy profundas. Estas tradiciones no son, como en Europa, folklorizadas ni escleróticas, sino que forman parte del cotidiano de cada boliviano. Con más fuerza todavía si esta persona viene del campo porque la ciudad suaviza mucho esta relación a las tradiciones.

Costumbres y tradiciones de Bolivia:

- Carnaval de Oruro
- Fiesta de San Juan
- La Ch'alla
- **Todos Santos, culto a los difuntos**
- Las Alasitas y Ekeko
- Fiesta de la Virgencita de Urkupiña

Costumbres y tradiciones de Tarija:

- Fiesta de Compadres
- Fiesta de las Comadres
- Carnaval Chapaco
- Pascua florida en la Pampa, Padcaya, San Lorenzo, Concepción, Tomayapo

- Santanita fiesta de miniaturas en el barrio San Roque, ciudad de Tarija
- Peregrinación al Santuario de La Virgen de Chaguaya, Provincia Arce.
- Fiesta Grande de Tarija, Patrono San Roque, Chunchos, Cañas, Quenilla y Tambor
- Fiesta de la Virgen de Guadalupe: Entre Ríos, Padcaya y Carapari.

### **Circuito Turístico en Tarija-La Ruta del Vino y Singani de Altura**

2005 el Comité de Competitividad de la Cadena de Turismo apuesta por un producto turístico: La Ruta del Vino, el 2006 se trabaja en la definición de un Plan Estratégico para su desarrollo: RVSA.

La Ruta involucra a tres municipios: San Lorenzo, Cercado y Uriondo. Desde el inicio se consideró a las bodegas y viñedos como la base de la Ruta.

Con el paso del tiempo, con la definición de la Estrategia de Marketing y otras experiencias, se van adicionando nuevos elementos que se suman al principal atractivo de la ruta: activos de orden cultural y también natural.

Las ofertas en torno a la RVSA, van incorporando otros elementos naturales y también atractivos culturales. Dentro de los atractivos turísticos se incorporan nuevas actividades que agregan valor al aspecto cultural en las comunidades (tonadas, instrumentos tradicionales, degustación de repostería tradicional, eventos El Arte y El Vino, No todos conocen los activos culturales y naturales existentes en la ruta.



## **2.4 Contexto tecnológico**

La aplicación de las tecnologías en el sector turístico ha tenido una evolución acorde con las etapas de informatización de la sociedad y la industria turística intensiva en información utiliza la informática en una primera fase (años 60 y 70) para automatizar la gestión de los procesos de datos que requerían de un gran volumen de mano de obra. La aparición de los microprocesadores y del ordenador personal a partir de los años 80, además de facilitar la gestión crea la base de millones de usuarios que en una tercera etapa, la de la conectividad, pueden convertirse en consumidores y clientes potenciales.

A partir de los años 90 cabe destacar a Internet como elemento revolucionario. En escaso tiempo Internet se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su tamaño, y tal ha sido su influencia, que la mayor parte de los hogares españoles lo utiliza constantemente. Ya se empiezan a ver muchos casos de empresas en las que los conceptos tradicionales desaparecen a consecuencia de Internet y que operan en Internet con un ámbito de operaciones mundial.

Ese desarrollo tecnológico – Internet, comunicaciones, móviles, banda ancha, satélites, etc. – está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales.

La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí. Los espacios nacionales se han visto superados por las tecnologías de la información que tienen fronteras: informaciones políticas, militares, económicas – especialmente financieras – sociales, empresariales, etc. se intercambian y se transmiten cada día por todo el mundo, de manera que nuestra vida está condicionada en cada momento por lo que está sucediendo a miles de kilómetros de distancia.

Dos hechos permiten pensar en una estrecha interrelación entre la industria turística y la informática, por un lado el hecho del que el turismo al ser la primera industria mundial se convierte, potencialmente en el principal cliente de la industria informática, y por otro lado el hecho de que la información está en los mismos cimientos de la industria turística.

Por otra parte, ambos sectores, el de las nuevas tecnologías y el de la industria turística, pueden considerarse como los sectores emergentes en la segunda mitad del siglo XX.

Además la industria turística era y es atractiva para el desarrollo de tecnologías de información: 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 ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.

Sin lugar a dudas, las tecnologías de información han revolucionado el panorama de los negocios en el mundo. Las tecnologías han modificado las industrias hoteleras, de restaurantes, de servicios de viajes, del sector de intermediarios como tour operadores y agencias de viajes y ahora juegan un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de negocios y en la forma de acercarse a los clientes. Las ventajas de las nuevas tecnologías en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el turístico.

Internet ha sido una gran herramienta para las agencias de viajes, ya que también se puede tener un seguimiento con sus clientes a través de encuestas, comentarios, sugerencias o simplemente un portal. Muchas agencias han decidido optar por dar información turística en Internet, para que sus clientes se enteren de la historia de los atractivos que visitarán ya sean culturales, religiosos, monumentos, etc..., también como la historia de la agencia y también como enganche de promociones.

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

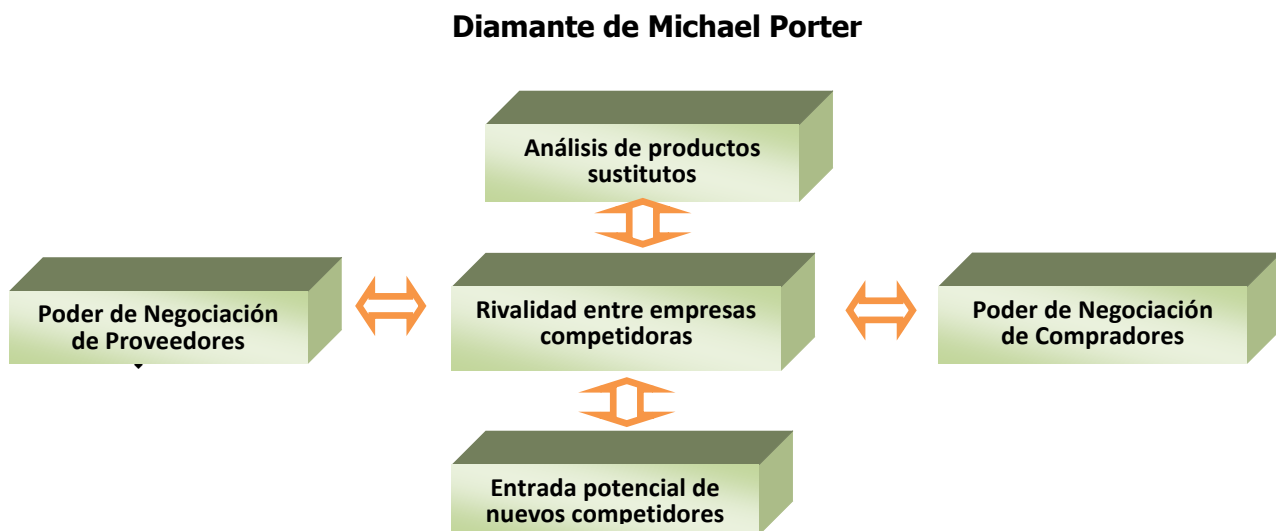
Las empresas turísticas tienen las oportunidades de crear propios sitios web de marca que han sido señalados como el futuro de la comunicación de marketing en Internet ya que disponen del potencial de proveer de altos niveles de información, crear imagen de marca, conseguir una respuesta directa y además de crear experiencias virtuales del producto.

## 2.5 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

### 2.5.1 Análisis de la industria y entorno de la empresa

El Turismo en el Departamento de Tarija, es uno de los sectores menos desarrollados de la economía. Su avance contrapone la falta de infraestructura, servicios, transporte, marketing y el desarrollo de capacidades gerenciales del sector. Sin embargo, su potencial es creciente, dada la diversidad natural y sociocultural que no fue aprovechada adecuadamente.

Desde el punto de vista de preferencias de destinos, Tarija se constituye como el lugar ideal para descansos y paseos vacacionales en el Mercado Nacional, por las características climatológicas, paisajísticas, culturales y la cercanía de sus poblaciones respecto a sus recursos turísticos. Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado que se muestra a continuación:



**Fuente:** Fuente: Lambin Jean; Marketing Estratégico, 3º edición, Pág. 337

#### i) Poder de proveedores:

Los proveedores en la industria de turismo son muy variados de acuerdo al subsector (gastronomía, hotelería, tiendas de especialidad, transporte y otros) ya que estos contribuyen al desarrollo de la actividad turística, pero de modo general existen varias empresas vinculadas a la provisión en esta industria y con diferentes niveles en la calidad de su oferta.

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.

## **ii) Poder de negociación de los clientes**

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

El interés creciente de los turistas por disfrutar de la cultura y sus espacios está planteado a una gran escala de la oferta turística acorde a los nuevos requerimientos y demandas en virtud de que se observa una presión cada vez mayor para visitar lugares y culturas que no están adecuadamente preparados para recibir visitantes.

## **iii) Amenaza de Nuevos Competidores**

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.

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. No existen competidores que puedan condicionar de manera importante el mercado.

## **iv) Amenazas de productos Sustitutos**

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 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 Destino 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.

#### **v) 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. 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.

#### **Rol del Sector Público y Privado**

El rol del Sector Público en general aún es relativamente bajo, sin embargo existe un compromiso importante de parte del Gobierno Municipal de Cercado a través de la 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. En cuanto al sector privado el compromiso es más fuerte donde se destaca el trabajo de la OGD Tarija que se está consolidando como la instancia articuladora del sector público – privado que promociona a nivel nacional e internacional el Destino Tarija. La fundación FAUTAPO y el Programa de Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija apoyando el posicionamiento de la RVSA como producto turístico principal de Tarija

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO**

#### **ANALISIS INTERNO DE LA HEREDAD DE JACOB**

##### **3.1 Antecedentes**

Como parte de una herencia familiar, la familia Pastrana se hace propietaria de una hectárea de terreno a orillas del río Camacho, en la comunidad de Saladillo distante a 4,5 Km de la Plaza Principal del Valle de Concepción.

El lugar era apto para la agricultura, pero lo que más llamaba la atención a la familia Pastrana y en especial a don Miguel, el padre de familia, era la paz y tranquilidad que brindaba el lugar por las características naturales del mismo, la proximidad al Río Camacho, que es todavía uno de los más limpios de Tarija, que hacían que el entorno tenga una magia especial que el propietario consideraba que podría ser aprovechada y disfrutada por las personas que viven en la ciudad y que buscan escaparse del "stress" que produce la misma, es así que como familia deciden adecuar el lugar manteniendo siempre el entorno natural para recibir a turistas y familias tarijeñas.

Para realizar estas adecuaciones en el año 2008 acceden a un crédito para elaborar los asientos y mesas rústicas, hechos de troncos adaptados para tal fin, construyen un baño y adaptan un lugar para la elaboración de los alimentos a leña. Esto sumado al trabajo realizado unos años antes en cuanto a accesos al río, adecuación de áreas para esparcimiento, nivelación del terreno y otros da lugar al lanzamiento del balneario natural "La Heredad de Jacob" en el año 2009, ofreciendo primeramente el servicio de gastronomía criolla tarijeña, caracterizada sobre todo por la forma de elaboración utilizando la cocina a leña que da un sabor peculiar a los alimentos y como complemento algunas actividades recreativas como paseos por los alrededores, acceso al río para bañarse, elaboración de chirriadas y una pequeña cancha de tierra para actividades deportivas.

Una actividad muy arraigada en las familias tarijeñas es compartir los fines de semana saliendo al campo para preparar parrilladas, esta actividad llamó la atención de don

Miguel Pastrana viendo como algo complementario para su emprendimiento el incorporar parrilleros que se puedan alquilar a estas familias para que puedan preparar su parrillada en el lugar y al mismo tiempo puedan disfrutar del balneario natural y de las otras actividades recreativas, es así que adecua algunos espacios donde instala 5 parrilleros, que se caracterizan por ser de adobe y estar techado con caña y paja. Además se construyen 2 cabañas rústicas, ampliando así los servicios que brinda el balneario.

En la actualidad el balneario natural se destaca sobre todo por mantener y respetar las condiciones del medio ambiente, además de mantener la identidad cultural mostrada en la vestimenta utilizada por el personal que atiende, otro aspecto que destaca al balneario es la elaboración tradicional de la comida típica regional(cocina a leña, ollas de barro, etc.).

### **3.2 Descripción General de la Empresa**

Nombre de la Empresa: Balneario Turístico Natural "La Heredad de Jacob"  
Propietario: Miguel Pastrana  
Dirección de la Empresa: Saladillo a 4,5 km de la plaza principal del Valle  
Teléfono Celular : 74525081

El balneario es una pequeña empresa familiar que se dedica a la actividad turística, ofreciendo gastronomía criolla tarijeña en un ambiente especial donde se respeta el medio ambiente

A continuación se detalla el análisis de las siguientes áreas de la empresa, área estratégica, Administrativa, Financiera y Operaciones.

### **3.3 ANALISIS DEL ÁREA ESTRATÉGICA**

#### **3.3.1 Gestión de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es una debilidad para la empresa ya que no cuenta con documentación escrita que guíe el accionar de la empresa a corto o mediano plazo.

No se tienen claramente definidas la misión y visión de la empresa, sin embargo, el propietario tiene identificadas las metas que quiere alcanzar y puede expresar verbalmente las acciones que tiene que seguir para alcanzar las mismas.

#### **a) Aspectos a considerar para la Misión**

- ✓ Los materiales usados para el diseño del mobiliario en general son propios del lugar como la madera y la piedra, convirtiéndose en un ambiente acogedor, rustico y criollo.
- ✓ El visitante puede prepararse la comida en las parrillas de piedra rustica o disfrutar los platos criollos del lugar.
- ✓ Una piscina apoya las actividades turísticas del lugar, además de baños, un espacio deportivo, un escenario, un espacio para camping y una cascada que le da calidad espacial al proyecto.
- ✓ Los visitantes lo llaman "el paraíso escondido", debido a las características naturales que el lugar ofrece.
- ✓ La familia Pastrana decidió apostar por el turismo aprovechando el paisaje natural que ofrece el lugar, pues solo fue necesario acondicionar el espacio a lo que proponía la naturaleza.

#### **b) Aspectos a considerar para la Visión.**

- ✓ Brindar mejores condiciones de servicio a los turistas y familias tarijeñas que visitan el balneario.
- ✓ Contar con ambientes y equipamiento adecuados para eventos empresariales.
- ✓ Mejorar los servicios sanitarios, construyendo duchas cerca del área de camping.
- ✓ Construir un pequeño alojamiento rural con las condiciones y equipamiento adecuado al lugar.
- ✓ Adquirir un terreno adyacente a la empresa para que se pueda construir la vivienda de los propietarios, de manera que puedan tener un mejor control del mismo.
- ✓ Brindar el servicio de gastronomía utilizando **productos ecológicos**, lo que dará un mejor posicionamiento al balneario y para mantener la identidad cultural servir los alimentos en vajilla de barro.

## **3.4 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL**

### **3.4.1 Gestión Administrativa**

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 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, pero si se tiene control de las compras y los precios ya que el Gerente Propietario tiene claridad al realizar las compras, conoce donde puede adquirir los productos y además sabe sobre los precios de los mismos en el mercado para adquirir todo a un mejor precio.

### **3.4.2 Análisis Organizacional**

La Heredad de Jacob es una pequeña empresa familiar donde todos los miembros de la familia participan desempeñando tareas claramente establecidas. El Gerente Propietario desempeña diferentes actividades y funciones de la empresa desde la administración hasta la atención al cliente.

La empresa no cuenta con organigrama ni manual de funciones por escrito pero Don Miguel Pastrana puede definir claramente las funciones que tiene que desempeñar cada una de las personas que trabajan en el balneario así como los procedimientos a seguir para la atención de los clientes.

### **3.4.3 Recursos Humanos**

Si bien la empresa es familiar y en ella trabajan todos los miembros de la familia, los fines de semana y cuando hay eventos importantes se contrata personal eventual que apoya en la atención de los clientes y ayudan en la preparación de los alimentos.

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

## **DESCRIPCIÓN DE CARGOS:**

**El Gerente Propietario;** Se encarga de recibir a los clientes y apoya en la atención de las mesas.

**La cocinera y su ayudante;** Se encargan de preparar y servir los alimentos que van a consumir los clientes.

**Encargada de caja y el kiosco;** Se encarga de vender los tickets de comida y bebidas, además de atender el kiosco, estas tareas lo realiza la hija mayor del Propietario.

**Atención de las mesas;** Se encarga de recoger los tickets, hacer el pedido a cocina y llevar los platos a la mesa, además de estar pendiente de cualquier pedido de los clientes.

**Ayudantes Eventuales;** Son 2 personas, un hombre y una mujer que rotan en las actividades que realizan según las necesidades del momento, la mujer puede apoyar en la cocina o atender las mesas y el hombre puede entregar las bebidas o atender las mesas.

Del total de personas que trabajan en el balneario 5 son permanentes, que tienen actividades fijas y 2 eventuales que pueden rotar en las actividades que desempeñan según lo que se necesite.

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

### **3.4.4 Relación con proveedores de insumos**

En general la relación con los proveedores de los insumos es buena ya que no se tienen problemas de abastecimiento de los insumos para preparar los alimentos que ofrecen en el balneario, se conoce donde se pueden adquirir, se tienen algunos proveedores definidos, se sabe como ubicarlos y los precios son relativamente buenos, sin embargo es importante para el propietario contar con los contactos necesarios para la provisión de productos ecológicos y carne criolla especialmente de gallina que es muy solicitada en el balneario.

### **3.4.5 Descripción de los Servicios en el Mercado Actual**

**Gastronomía Típica Regional:** El balneario ofrece al cliente los platos típicos de Tarija como ser sopa de maní, chanco a la olla, picante de pollo y saice. Caracterizados por la preparación con carne de cerdo y gallina criollos y el gusto especial que da el cocinar a leña y en ollas de barro.

**Bebidas Alcohólicas y no Alcohólicas:** En bebidas alcohólicas, el balneario ofrece, vino y cerveza, en bebidas no alcohólicas, ofrece productos de la Coca-cola, Cascada, jugos del valle y refrescos típicos, como ser aloja y refresco de pelón.

**Alquiler de Parrilleros:** Las personas interesadas en preparar sus propios alimentos pueden alquilarse parrilleros para la preparación de los mismos. El pago del alquiler incluye el acceso al espacio adecuado con techo de paja y parrillas de diferentes tamaños y a una pila; Adicionalmente también se puede prestar vajilla y cubiertos.

**Alquiler del Área de Camping:** Se tienen dispuestos diferentes lugares que se alquilan para la realización de campamentos.

**Actividades Recreacionales:** El pago de la entrada da derecho a:

- Lugar de parqueo
- Acceso al balneario natural
- Piscina para niños
- Espacios deportivos
- Paseos en el lugar

### **3.4.6 Marketing y Publicidad**

En el área de marketing destacan las características innovadoras del Gerente propietario, que con una visión de respeto a la naturaleza y algo de inversión en infraestructura y equipamiento ha logrado establecer un nuevo emprendimiento turístico rural.

En sus pocos años de creación, el balneario ha aumentado considerablemente la recepción de turistas y familias, 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.

También es importante mencionar que aún no se han desarrollado esfuerzos de mercadeo relevantes, no se ha hecho ningún tipo de publicidad por televisión por parte del propietario, no se cuenta con un registro de clientes que permita conocer el grado de satisfacción de la visita al balneario y de los servicios prestados.

Explora Tarija, además de ser una operadora de turismo receptivo realiza un programa por televisión, dando a conocer los lugares más atractivos de la ciudad de Tarija y acontecimientos que tengan que ver con el turismo, en unos de sus programas realizo notas publicitarias del balneario natural.

Si bien el propietario no ha hecho esfuerzos significativos en promocionar el balneario, la OGD (Organización Gestora del Destino Tarija) como encargada del posicionamiento del turismo de Tarija le ha brindado la oportunidad de ser parte de varios eventos de promoción como ser:

- Ser uno de los emprendimientos turísticos visitados como parte de la Gira Vivencial organizada por la OGD TARIJA para la prensa local y operadores para promocionar nuevos emprendimientos turísticos en la Ruta del Vino y Singani de Altura, pero fueron pocos operadores los que participaron.
- Lanzamiento de la temporada turística del Municipio de Uriondo, evento realizado en el balneario, con la presencia de autoridades locales e invitados especiales.
- Viajar a Jujuy como parte de un grupo de empresarios privados, autoridades y prensa que visito esta ciudad para promocionar el Destino Tarija.

### **3.5 ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO**

#### **3.5.1 Datos Financieros**

El periodo de funcionamiento del balneario natural es de 8 meses, en la época de invierno no hay atención.

Dentro de los 8 meses que está abierto se atiende solo domingos, algunas veces sábados y ocasionalmente días de semana cuando existe algún acontecimiento o se hace reservación. Solamente en el alquiler del área de camping se atiende entre semana.

Como se pudo observar en las tablas anteriores en los meses de enero y diciembre, es donde se tiene mayor demanda de los servicios por parte de sus clientes, mientras que en los meses de septiembre y abril son los meses de menor demanda de los servicios de la empresa.

### 3.5.2 Costos Variables

**Tabla N° 3.5.2**  
**Costo Unitario, Costo Variable y Precio de Venta Gestión 2010**

<b>Platos, bebidas y alquiler</b>	<b>Cant. total</b>	<b>Costo unitario de producción en Bs.</b>	<b>P/U de Venta Bs.</b>	<b>Total costo variable Bs.</b>
Chancho a la Cruz	109	16	40	1744
Chancho a la Olla	428	12	30	5136
Saice	320	3,2	8	1024
Sopa de maní	848	3,2	8	2713,6
Picante	428	8	20	3424
Soda (Coca Cola de 2 lts)	536	8	10	4288
Vino	1.096	16	22	17.536
Cerveza	1.000	7	10	7.000
Otras Bebidas	104	6,5	10	676
Cobro de Alquiler Parrilleros	1920	0	3	0
Cobro de Área de Camping	424	0	10	0
<b>Total</b>				<b>43.542</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos aportados por el Gte. Propietario

Como se puede observar en la tabla 3.5.2 los precios de venta de la comida son buenos ya que se tiene un margen de ganancia del 60% en cada uno de los platos, según Don Miguel Pastrana los precios de venta están en base a los precios de empresas similares.

En las bebidas los precios de venta están por debajo de los precios de empresas similares. El margen de ganancia en las sodas es del 17%, en los vinos es del 23%, en la cerveza es del 30% y en los jugos del valle es del 35%. El margen de ganancia del alquiler de parrilleros y área de camping es casi del 100% porque el único gasto es en los materiales

que se utilizan para la limpieza del lugar, estos gastos están considerados en los costos fijos.

### 3.5.3 Costos Fijos

**Tabla N° 3.5.3  
Costos Fijos Personal Gestión 2010**

Costos fijos Personal				
Cargo	Nº Puestos	Remuneración	Meses	Total Bs.
Cocinera	1	320	8	2560
Ayudante	1	80	8	640
Mozo	1	320	8	2560
Total				5.760

**Fuente:** Elaboración propia

Este cuadro refleja la composición de la mano de obra no familiar que se requiere para prestar el servicio, se toma en cuenta la remuneración únicamente por el periodo de funcionamiento del balneario (septiembre – abril).

**Tabla N° 3.5.3.1  
Costos Indirectos Gestión 2010**

Gastos Indirectos	C/u	Total Bs.
Luz	50	600
Agua	15	180
Limpieza	50	600
Transporte	60	720
Otros	150	1800
Total		3.900

**Fuente:** Elaboración propia

Los costos indirectos son anuales, se gasta más en combustibles y comunicación y se gasta menos en el consumo de agua.

**Tabla N° 3.5.3.2  
Costos de Administración 2010**

Gastos Indirectos	C/u	Total Bs.
Combustible y Lubricantes	100	1200
Publicidad	50	600
Peajes y otras tasas	28	336
Comunicaciones	50	600
Total		2.736

## PRESUPUESTO MENSUAL GESTION 2010

CUENTAS	PRESUPUESTO MENSUAL	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
Combustible y lubricantes	100	
Publicidad	50	
Peajes y otras tasas	28	
Comunicaciones	50	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		
Trabajadores	480	
<b>MATERIAL DIRECTO</b>		
Materiales	2540	
Insumos	1089	
<b>GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		
Energía Eléctrica	50	
Agua potable	15	
Aseo y limpieza	50	
Transporte	60	
Otros Gastos	150	
<b>TOTAL GENERAL MENSUAL</b>	<b>4662</b>	

Como se indica en el análisis de activos el capital de trabajo requerido mensualmente para movilizar el negocio no es significativo y es menor a los 1000 \$us.

### 3.5.4 Cantidad total de Servicios e Ingresos

Tabla Nº 3.5.4

#### Cantidad total Ventas e Ingresos Gestión 2010

Platos, bebidas y alquileres	Cantidad Total	P/u Bs.	Total Ingresos bs.	Total Ingresos \$us.
Chanco a la Cruz	109 platos	40	4.360	625,5
Chanco a la Olla	428 platos	30	12.840	1842,2
Saice	320 platos	8	2.560	367,3
Sopa	848 platos	8	6.784	973,3
Picante	428 platos	20	8.560	1228,1
Soda (Coca Cola de 2 lts)	536 botellas	10	5.360	769
Vino	1.096 botellas	22	24.112	3459,4
Cerveza	1.000 botellas	10	10.000	1.4347
Otras Bebidas	104 botellas	10	1040	149,2
Alquiler de Parrilleros	1920 alquiler	3	5760	826,4
Alquiler Área de Camping	424 alquiler	10	4240	608,3
	<b>Total</b>		<b>85.616</b>	<b>12.283,5</b>

Como se puede observar en la **tabla 3.5.4**, el total anual de ingresos por venta que se perciben en la empresa es de 85.616 Bs.

En la comida la sopa de maní es el plato más vendido y como el segundo plato más vendido esta el chancho a la olla y el picante pollo, el plato menos vendido es el chancho a la cruz, en las bebidas el vino es el más consumido por los visitantes del balneario natural.

Según don Miguel Pastrana las cantidades vendidas en comparación a la gestión del 2009 año de inauguración las cantidades de ventas eran menores a las expuestas en la tabla anterior se estima que tuvo un crecimiento de un 10% anual.

### **3.5.5 Estado de Pérdidas y Ganancias**

**Tabla N° 3.5.3**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias Gestión 2010**

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>	
Ingreso por Ventas	85.616
Costos Variables Totales	43.542
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>42.074</b>
Menos Costos Fijos	12.396
Menos Depreciación	14.309
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>15.369</b>
Mas Otros Ingresos	28.800
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>44.169</b>
Margen de Confiabilidad	90%
<b>GANANCIA TOTAL</b>	<b>39.752</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La ganancia total anual de la empresa es de 39.752 bs. Esto debido a que los costos variables son mayores a la utilidad bruta y además el cálculo de depreciación representa un monto mayor a los 2.000 \$us, por lo que el flujo real del negocio tiene un resultado positivo, aunque muy pequeño, pero la segunda actividad de Don Miguel Pastrana permite generar otros ingresos los cuales son mayores a los ingresos percibidos en el negocio como tal.

### 3.5.6 Detalle de Activos Totales del Negocio

**Tabla N° 3.5.2 Activos de la Empresa**

(Expresado en Dólares Americanos)						
Descripción	Cantidad	Antigüedad (años)	Nacional / Importada	Rendimiento (Bueno/Malo)	Valor Unitario	Valor Total
<b>Terrenos</b>	<b>1</b>					<b>\$10.000,00</b>
Terreno	1	5			\$10.000,00	\$10.000,00
<b>Construcciones</b>	<b>13</b>					<b>\$10.200,00</b>
Quinchos	2				\$1.500,00	\$3.000,00
Parrilleros Grandes	2				\$300,00	\$600,00
Parrilleros Pequeños	5				\$200,00	\$1.000,00
Horno de Barro	1				\$100,00	\$100,00
Piscina	1				\$1.500,00	\$1.500,00
Cocina	1				\$2.000,00	\$2.000,00
Baños	1				\$2.000,00	\$2.000,00
Maquinaria y Equipo	1					\$300,00
Heladera	1				\$300,00	\$300,00
<b>Muebles y Enseres (Taburetes, Sillas, Mesas, Otros)</b>	<b>1</b>				<b>\$976,00</b>	<b>\$976,00</b>
<b>Herramientas (ollas, vajilla, etc.)</b>	<b>1</b>				<b>\$ 252</b>	<b>\$252</b>
<b>Vehículos</b>	<b>1</b>					<b>\$8.000,00</b>
Camioneta Nissan Modelo 92	1				\$8.000,00	\$8.000,00
<b>Efectivo (Caja / Bancos) (\$us)</b>						<b>\$500,00</b>
<b>Inventarios Existentes</b>						<b>\$100,00</b>
<b>Total activos</b>						<b>30.328</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos aportados por el Gte. Propietario

El negocio es intensivo en capital fijo, que suman un total de 30.328 \$us. por lo que la salida del negocio puede resultar muy compleja.

#### Total de Activos Fijos (expresado en \$us)

Descripción	Valor Total
Terrenos	\$10.000,00
Construcciones	\$10.200,00
Maquinaria y Equipo	\$300,00
Muebles y Enseres	\$976,00
Vehículos	\$8.000,00
Herramientas	\$252,00
Otros	\$0,00
<b>Efectivo (Caja - Bancos)</b>	<b>\$500,00</b>
<b>Inventarios Existentes</b>	<b>\$100,00</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$0,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### Cálculo de Depreciación Anual

Años de Vida	Depr. Anual	Valor \$us.
40	2,50%	\$255,00
8	12,50%	\$37,50
10	10%	\$97,60
5	20%	\$1.600,00
4	25%	\$63,00

<b>Depreciación Anual Total</b>	<b>\$2.053,10</b>
---------------------------------	-------------------

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6 ANÁLISIS OPERACIONAL DE LOS SERVICIOS

**Tabla N° 3.6.1  
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

ETAPAS DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	PERSONAL EMPLEADO	PUNTOS DE CONTROL
1	Los turistas y las familias tarijeñas, ingresan al balneario y estacionan las movilidades.	No cuenta con personal para guiar a los visitantes	No se aplica ningún tipo de control
2	Se recepciona a los turistas y las familias, se explica los servicios que brindan	Encargada de Atención al cliente, meseros o el Propietario	Claridad en la oferta de los servicios que brinda el balneario
3	Acomodar la gente y explica la modalidad de atención para el servicio de alimentación y bebidas, alquiler de parrilleros y otros	Encargada de Atención al cliente, meseros o el Propietario	Verificar que las mesas estén limpias
4	Para comprar la comida y la bebida , los clientes se acercan a caja, donde se explica verbalmente cuál es el menú del día y se procede a vender los tickets correspondientes de acuerdo a lo solicitado por el cliente	Encargada de Caja o el propietario	Entregar los tickets correspondientes según lo solicitado por el cliente. Verificar que los billetes recepcionados no sean falsos.
5	Si se ha adquirido bebidas se debe recoger las mismas entregando el ticket correspondiente al encargado.	Encargado de Entregar las Bebidas	Entregar el pedido según los tickets recogidos.
6	Para la atención de comida se recogen los tickets de las mesas y se entregan a la cocina	Encargada de Atención al cliente, meseros o el Propietario.	Verificar la orden de pedido
7	En la cocina la encargada de la preparación de alimentos o la ayudante sirven la comida según el orden de llegada de los pedidos recibidos	Encargada y ayudante de la preparación de alimentos.	Cuidar el manejo higiénico de los alimentos. La gente que trabaja en la cocina debe utilizar ropa adecuada, redescilla para el cabello, guantes, etc. Revisar que los alimentos que se sirven sean frescos y no tengan ningún mal sabor.
8	Llevar los platos servidos a las mesas	Encargada de Atención al cliente, meseros o el Propietario.	Servir los alimentos en charola.
9	Limpia las mesas, recoger la basura generada y lavar todo lo ensuciado en el día.	Todos los trabajadores	Verificar que todo esté limpio

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos aportados por el Gte. Propietario

En general el proceso de la prestación del servicio es buena, es importante destacar el uso de fichas para mantener el control de las ventas que se realizan por día, sin embargo es necesario mejorar algunos procesos como contar con una persona en la puerta encargada de indicar los lugares de estacionamiento y evitar que la gente ingrese al balneario si es que ya no hay el espacio suficiente. También es necesario contar con más personal calificado en la atención al cliente para mantener la calidad en el servicio.

### 3.6.1 Capacidad Utilizada

**Tabla Nº 3.7.2**

<b>ANÁLISIS DE CAPACIDAD UTILIZADA</b>			
(Expresado en Cantidad de Personas Atendidas a la semana)			
	<b>VALOR</b>	<b>CAPACIDAD UTILIZADA</b>	<b>CAPACIDAD NO UTILIZADA</b>
<b>Capacidad Utilizada</b>	150		
		14%	86%
<b>Capacidad Instalada</b>	1050		

**Fuente:** Elaboración propia

En las condiciones actuales el balneario natural "La Heredad de Jacob" puede atender hasta 150 personas por día, si consideramos la atención en una semana tenemos que se puede recibir hasta 1050 personas. Pero en la realidad y dada la estacionalidad del servicio solo se atiende el día domingo y en algunas ocasiones el día sábado por lo que la capacidad utilizada es muy baja, siendo sólo del 14%, teniendo la oportunidad de explotar el 86% restante.

### 3.6.2 Grado de Cumplimiento Protocolos de Calidad de la 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 (Ruta del Vino y Singani de Altura). El resultado de esta evaluación se detalla a continuación:

La mayor debilidad que se identifica es en el área legal, ya que la empresa no cuenta con ningún tipo de registro o documentación que la acredite como empresa legalmente establecida. Otra falencia importante que se identifica en cuanto a elementos de servicio no se tiene los precios de los alimentos a la vista, no se cuenta con la cantidad necesaria

de cristalería, cubertería y vajilla para atender la capacidad máxima de la empresa que son 200 personas.

En señalización, si bien se cuenta con algunos letreros de señalización en el camino, no es suficiente, es necesario reforzar la señalética externa para poder llegar más fácilmente al balneario, incluso se debería contar con letreros de señalización desde el Valle de la Concepción.

En cuanto a seguridad si bien el balneario está al aire libre y no se necesitan salidas de emergencia es necesario contar con extintores.

Las instalaciones no cuentan con un área específica para la basura, no se hace selección y no hay servicio de recojo de la misma, lo que ocasiona un problema para el balneario, sobre todo con la basura que no es biodegradable como plásticos y botellas.

Los servicios sanitarios son adecuados y diferenciados con dotación permanente de agua, lavamanos, inodoros con tapa y relativa limpieza, pero, es necesario incorporar duchas para mejorar el servicio del área de camping, dotar permanentemente de papel higiénico, toallas de papel y jabón líquido.

En recursos humanos los hábitos de limpieza, higiene personal, presentación y conocimiento sobre la RVSA son los adecuados sin embargo el personal no cuenta con el carnet sanitario correspondiente.

En el área de cocina y almacenes no se cuenta con el equipo de frío necesario, revestimiento de la cocina con azulejos, cerámica u otro material, pisos con material resistente en lo posible antideslizante, malla milimétrica en puertas ventanas y no se tiene áreas independientes para insumos gastronómicos y productos de limpieza.

La oferta gastronómica se caracteriza por la higiene en la preparación de los alimentos. No se tiene un menú con toda la oferta gastronómica con precios, tampoco se ofrece comida internacional o vegetariana para las personas que no están acostumbradas a consumir la comida criolla por los condimentos y el picante que la caracteriza.

### Tabla Resumen de los Protocolos de Calidad de la RVSA

	CUMPLE	NO CUMPLE
<b>A. Documentación legal</b>		
Registro Fundaempresa		X
NIT		X
Licencia de Funcionamiento		X
Certificado Sanitario		X
Carnet Sanitario del personal		X
<b>B. Señalización</b>		
Exterior según normativa RVSA	X	
Interior		X
<b>C. Seguridad</b>		
Extintores		X
Salidas de emergencia		X
<b>D. Instalaciones</b>		
Periodo de funcionamiento	X	
Acceso	X	
Iluminación	X	
Mobiliario de acuerdo al estilo	X	
Áreas específicas destinadas a la basura seleccionada		X
Animales domésticos en áreas alejadas		X
Control de plagas		X
<b>E. Servicios Sanitarios</b>		
Baños diferenciados	X	
Limpieza permanente	X	
Inodoros con tapa	X	
Urinaros		X
Lavamanos	X	
Espejo		X
Dotación permanente de agua	X	
Jabón en Gel		X
Papel higiénico		X
Toallas de papel para secado		X
Cesto de basura	X	
Ventilación	X	
<b>F. Recursos Humanos</b>		
Dispone de personal permanente en servicio al cliente	X	
El personal cuenta con el carnet sanitario		X
Higiene del personal	X	
Presentación y hábitos	X	
Conocimientos de la RVSA	X	
<b>G. Elementos de Servicio</b>		
Precios de los alimentos a la vista		X
Cantidad necesaria de mantelería (tela)		X
Cantidad necesaria de cristalería		X
Cantidad necesaria de cubertería		X
Cantidad necesaria de vajilla		X
Copas individuales para degustaciones		X
<b>H. Área de cocina y almacenes</b>		
Equipos de frío necesarios		X
Revestimiento de la cocina con azulejos, cerámica u otro material		X
Pisos con material resistente en lo posible antideslizante		X
Malla milimétrica en puertas y ventanas		X
Áreas independientes para insumos gastronómicos y productos de limpieza		X
<b>I: Oferta Gastronómica</b>		
Higiene en la preparación de los alimentos	X	
Toda la oferta gastronómica se muestra con precios		X
2 Platos de comida internacional		X
1 Plato de comida vegetariana		X

**Formulario:** O.G.D Tarija

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6.3 Relación con el Medio Ambiente**

La dirección de la empresa está fuertemente comprometida con el respeto a la naturaleza y el medio ambiente, que se demuestra en la infraestructura respetando el entorno natural del balneario y la limpieza que se mantiene en el mismo, sin embargo en este momento su principal problema es con el tratamiento de los residuos sólidos, la empresa genera basura que no es biodegradable y que contamina el medio ambiente.

### **3.7 Principales necesidades a priorizar**

- ✓ Mejorar infraestructura y equipamiento para incrementar y mejorar la capacidad de atención en el balneario.
- ✓ Equipar los baños con los accesorios necesarios.
- ✓ Formalizar la empresa
- ✓ Capacitación y Asistencia Técnica al personal
- ✓ Llevar registros contables, registros de ventas, manejo de costos. Además registrar la satisfacción del cliente
- ✓ Clasificación y manejo de los residuos sólidos
- ✓ Aumentar el número de trabajadores especialmente cuando se realiza algún acontecimiento en el balneario.

### 3.8 Análisis FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es difícil adquirir todos los insumos para la preparación de los alimentos en especial la carne de cerdo de la zona, si es poca cantidad.</li> <li>- Falta mobiliario (mesas, sillas) para atender a la capacidad máxima de clientes que visitan el balneario.</li> <li>- No hay un espacio adecuado para realizar eventos empresariales como reuniones, talleres, etc.</li> <li>- No se llevan registros contables.</li> <li>- No se tiene registros de ventas.</li> <li>- No se hace planificación estratégica.</li> <li>- No se registra el ingreso de clientes por día.</li> <li>- No se ha hecho ningún esfuerzo importante en promocionar el balneario.</li> <li>- No hay una estrategia comercial definida.</li> <li>- No está vinculado a ningún circuito turístico promocionado por las agencias u operadores de turismo.</li> <li>- No se controla el ingreso al balneario, lo que genera desorden al momento de querer estacionar o no se sabe si aún hay espacio en el mismo.</li> <li>- El tratamiento de residuos sólidos.</li> <li>- Falta de Señalización adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliario (sillas y mesas) adecuado al entorno natural del balneario.</li> <li>- Infraestructura adecuada respetando el entorno natural del balneario.</li> <li>- Promoción directa de la gente que visita el balneario.</li> <li>- Ser parte de dos giras vivenciales organizadas por la O.G.D Tarija y empresarios privados.</li> <li>- Notas de prensa de programas especializados en turismo.</li> <li>- El personal de atención al cliente mantiene la identidad cultural y regional, caracterizada sobre todo por la vestimenta típica y la amabilidad del trato al cliente.</li> <li>- La atención es personalizada por parte de los propietarios del balneario natural La Heredad de Jacob.</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen empresas con mejores estrategias de promoción.</li> <li>- Estacionalidad de la demanda siendo los meses de septiembre a abril los que tienen más afluencia de visitas mientras que en los meses de mayo a agosto el balneario está cerrado.</li> <li>- Otros destinos turísticos en Bolivia con un alto posicionamiento a nivel nacional.</li> <li>- Poca promoción de la RVSA a nivel nacional, lo cual repercute en el bajo porcentaje de visitantes a comparación de otros destinos.</li> <li>- 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.</li> <li>- Destinos turísticos consolidados en Bolivia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser parte de una asociación de turismo en el mercado como parte de una oferta turística definida en el municipio.</li> <li>- Preferencia por destinos rurales vivenciales.</li> <li>- Aumento de la demanda de las familias para salir a comer afuera los fines de semana.</li> <li>- Tarija caracterizada a nivel nacional por la amabilidad de su gente, el clima agradable y la gastronomía típica regional.</li> <li>- Consolidación del Destino Tarija a través del trabajo que realiza la OGD Tarija.</li> <li>- Preferencias por destinos turísticos que tengan contacto con la naturaleza y protejan el medioambiente.</li> <li>- Los extranjeros que más visitan Tarija son de nacionalidad argentina; constituyendo un mercado "potencial".</li> <li>- Fundación FAUTAPO y el Programa de Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija apoyando el posicionamiento de la RVSA como producto turístico principal de Tarija.</li> <li>- Incremento constante de turistas, decretos que favorecen al sector turismo.</li> <li>- Cercanía con Argentina para ofertar productos multidesfino diferenciados pero complementarios.</li> <li>- Desarrollo de turismo 2.0</li> </ul>

## **CAPITULO III**

### **TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Las empresas del nuevo milenio relacionadas con el turismo deben optar por un pensamiento de alto nivel y una dirección estratégica bien definida formulando estrategias acorde a la situación competitiva a la que se enfrenta.

El interés de formular una estrategia comercial se extiende al mundo organizacional en el que emprende una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector, por lo que se hace indispensable la investigación de las principales variables en estudio.

#### **4.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN**

##### **Problema de Decisión Gerencial**

¿Qué deberá hacerse ante los factores que influyen en el crecimiento del balneario turístico natural La Heredad de Jacob?

##### **Problema de Investigación**

Determinar los factores que influyen en el crecimiento del Balneario turístico Natural La Heredad de Jacob.

##### **Preguntas de investigación**

- 1.-** ¿Cuál es el factor principal que influye en el crecimiento del balneario?
- 2.-** ¿Cuál es el motivo por los cuales los turistas vacacionan en Tarija?
- 3.-** ¿Qué atributos aprecian las familias de Tarija cuando asisten a un determinado local?
- 4.-** ¿Cuáles son los lugares donde asisten generalmente las familias de Tarija?

## **Objetivo de Investigación**

Determinar si la mezcla promocional es el principal factor que incide directamente en el crecimiento del balneario turístico natural La Heredad de Jacob.

### **4.3 DISEÑO DE CUESTIONARIOS**

Para obtener la información requerida se diseñaron tres tipos de cuestionarios; el primero está dirigido a las familias de Tarija (ver anexo 8), el segundo está dirigido a turistas nacionales y extranjeros (ver anexo 9) y el tercero a los intermediarios (ver anexo 10) en la promoción de sus servicios que son las empresas operadoras de turismo receptivo y las oficinas de información turística, que se aplicará en el presente trabajo de campo, con el objetivo de obtener la información de primera mano (información primaria).

### **4.4 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **Tamaño de la muestra para las familias tarijeñas**

A continuación se detalla el cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta dirigida a las familias de Tarija, que se emplearan en las diferentes zonas seleccionadas de la ciudad de Tarija, se calcula a través de una muestra aleatoria simple, donde se conoce el tamaño de la población en estudio aplicando la siguiente fórmula:

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

#### **Donde:**

N = Tamaño de la población

ZE/2 = Ábsida en tabla distribución normal

e = Error de estimación

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza

Tomando como población las 11.821 familias (ver anexo 11) se calculó el tamaño de muestra, con un nivel de confianza del 93 % y un error no mayor al 7%, a través de una encuesta piloto de un total de 20 familias encuestadas se obtiene una probabilidad de éxito del 80 % y una probabilidad de fracaso del 20 %.

**Datos:**

$$N = 11.820$$

$$ZE/2 = 1,81$$

$$e = 0.07 \%$$

$$P = 80\%$$

$$Q = 20\%$$

$$Z = 93\%$$

Sustituyendo los datos en la siguiente formula tenemos:

$$n = \frac{(1,81)^2 * 11.821 * 0.80 * 0.20}{(0.07)^2 * 11.821 + (1,80)^2 * 0.80 * 0.20}$$

$$n = \frac{3.27 * 1.891}{57,918 + 0,5184}$$

$$n = \frac{6.127,5}{58,43}$$

$$n = 104,86$$

$$n = 105$$

**n Definitivo:**

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

$$n = \frac{105}{1 + \frac{105}{11.820}}$$

$$n = 104$$

Para mejorar la aplicación de la encuesta dirigida a las familias de Tarija se toma en cuenta el muestreo estratificado, a continuación se detalla las zonas a realizar las encuestas, el número de familias y las cantidades a encuestar.

Las zonas seleccionadas para la ejecución de la encuesta se realizan en base a los ingresos percibidos por familia según la encuesta realiza por la Institución Nacional de Estadística.

Zonas y/o estratos	FamiliasNh	nh
La Pampa	1.386	12
Villa Fátima	1.772	16
El Carmen	374	3
La Loma	1.152	10
6 de Agosto	829	7
Miraflores	224	3
San Roque	1.494	13
Las Panosas	1.282	11
Juan XXIII	935	8
El Molino	832	7
El Tejar	1.086	10
Senac	455	4
<b>Total</b>	<b>11.821</b>	<b>104</b>

Fuente: elaboración propia

$$nh = \frac{Nh}{N} * n$$

**Donde:**

Nh= tamaño de la población en el estrato n...

nh= 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 (ver anexo 12) de los estratos de la siguiente manera:

$$nh = \frac{1.386}{11.821} * 104$$

$$nh = 12$$

A continuación se detalla el cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta dirigida a turistas nacionales y extranjeros que ingresan a nuestra ciudad, para ser empleada en los diferentes hoteles, hostales y alojamientos de la ciudad de Tarija, se calcula una muestra aleatoria simple donde se conoce el tamaño de la población en estudio aplicando la siguiente fórmula:

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

**Donde:**

N = Tamaño de la población

ZE/2 = Ábsida en tabla distribución normal

e = Error de estimación

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza

Tomando como población los 98.541 (ver anexo 13) turistas nacionales y extranjeros que ingresaron a nuestra ciudad el 2010 se calculó el tamaño de muestra, con un nivel de confianza del 92 % y un error no mayor al 8%, a través de una encuesta piloto de un total de 20 turistas encuestados se obtiene una probabilidad de éxito del 70 % y una probabilidad de fracaso del 30 %.

**Datos:**

N = 98.541

ZE/2 = 1,75

e = 0.08 %

P = 70%

Q = 30%

Z = 92%

**Sustituyendo la formula:**

$$n = \frac{(1,75)^2 * 98.541 * 0.70 * 0.30}{(0.08)^2 * 98.541 + (1,75)^2 * 0.70 * 0.30}$$

$$n = \frac{3.0625 * 20.693,61}{630,66 + 0,6433}$$

$$n = \frac{63.374}{631,30}$$

$$n = 100,38$$

$$n = 100$$

**n Definitivo:**

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

$$n = \frac{100}{1 + \frac{100}{98.541}}$$

$$n = 99$$

**Determinación del tamaño de muestra para los intermediarios(operadoras de turismo receptivo y oficinas de información turística).**

Para la aplicación de esta encuesta se toma en cuenta como el tamaño de la muestra el total de operadoras de turismo receptivo y las oficinas de información turística, ya que no son un número considerable y no existe la necesidad de determinar una muestra.

#### **4.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Después de aplicar las diferentes encuestas, se procederá al segundo paso que es tabular todos los datos obtenidos y llevara a cabo el análisis y la presentación de datos mediante en paquete informático SSPS.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo del trabajo se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a las familias de Tarija en una primera parte, segunda parte la encuesta aplicada a los turistas nacionales y extranjeros que visitan nuestra ciudad y por último se presentan los resultados obtenidos de las encuestas a las operadoras de turismo receptivo (intermediarios).

Los resultados se sistematizan en tablas y en diagrama de tortas, para su mejor comprensión y apreciación, así mismo se realizan análisis e interpretaciones breves sobre ellos.

#### **Aplicación de las encuestas:**

La encuesta dirigida a las familias de Tarija se realizó a 12 barrios diferentes de la ciudad de Tarija; La Pampa, Virgen de Fátima, El Carmen, La Loma, 6 de agosto, Miraflores, San Roque, Las Panosas, Juan XXIII, El Molino, El Tejar y Senac, los días 3, 4, 5 y 6 de noviembre en las mañanas de 8:00 am a 13:00 pm, haciendo un total de 20 horas, se realizó 104 encuestas, visitando los hogares de familias de los barrios seleccionados.

Las encuestas dirigidas a los turistas tanto nacionales como extranjeros se realizaron los días 10, 11, 12 y 13 de noviembre en diferentes lugares de la ciudad como ser; Hotel Tarija, Hotel Baldivieso, Alrededores de la Terminal, Plaza Principal, Sur Bike, Hostal El Carmen, Hostal Del Sol y tienda Manaco de la Domingo Paz, con un total de 99 encuestas y 30 horas de aplicación.

Las encuestas dirigidas a las empresas operadoras de turismo receptivo se realizó el día lunes 14 de noviembre, en la mañana se realizó a 3 operadores, en la tarde a 4 operadores más el departamento de turismo de la gobernación y O.G.D Tarija haciendo un total de 9 encuestas, con 3 horas de aplicación.

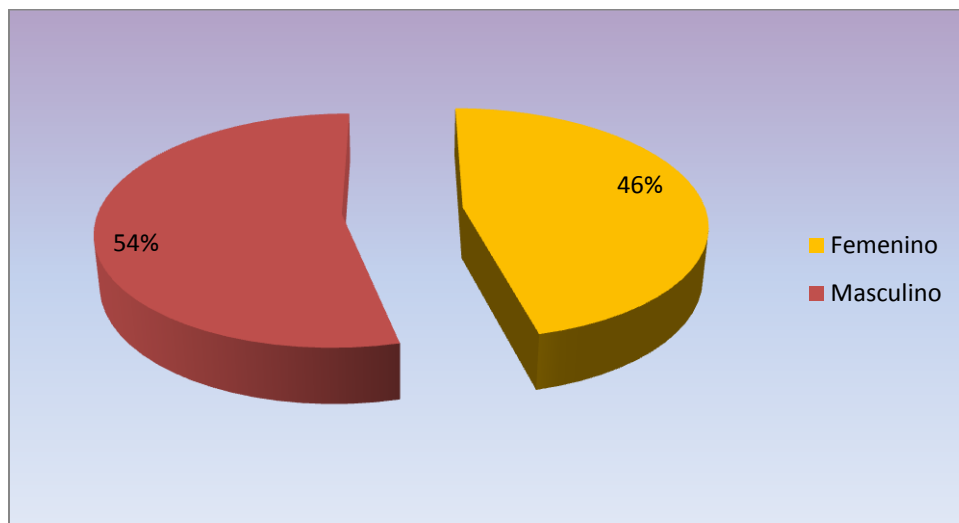
## RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS FAMILIAS DE TARIJA

### 4.6 Datos Personales: Sexo

Tabla N° 4.6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Femenino	48	46,2	46,2
	Masculino	56	53,8	53,8
	Total	104	100,0	100,0

Grafico N° 4.6



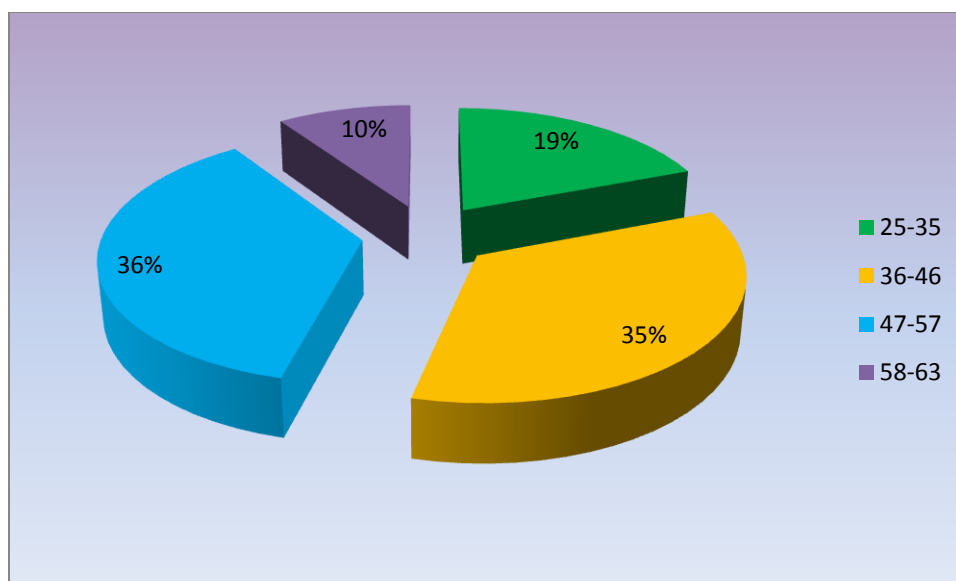
En la encuesta dirigida a las familias de Tarija, podemos observar que los de sexo masculino tuvieron mayor participación que las de sexo femenino de un total de 104 encuestas realizadas, 56 personas son padres de familia y 48 personas son madres de familia.

## 4.7 Edad

**Tabla N° 4.7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	25-35	20	19,2	19,2
	36-46	36	34,6	34,6
	47-57	38	36,5	36,5
	58-63	10	9,6	9,6
	Total	104	100,0	100,0

**Grafico N° 4.7**



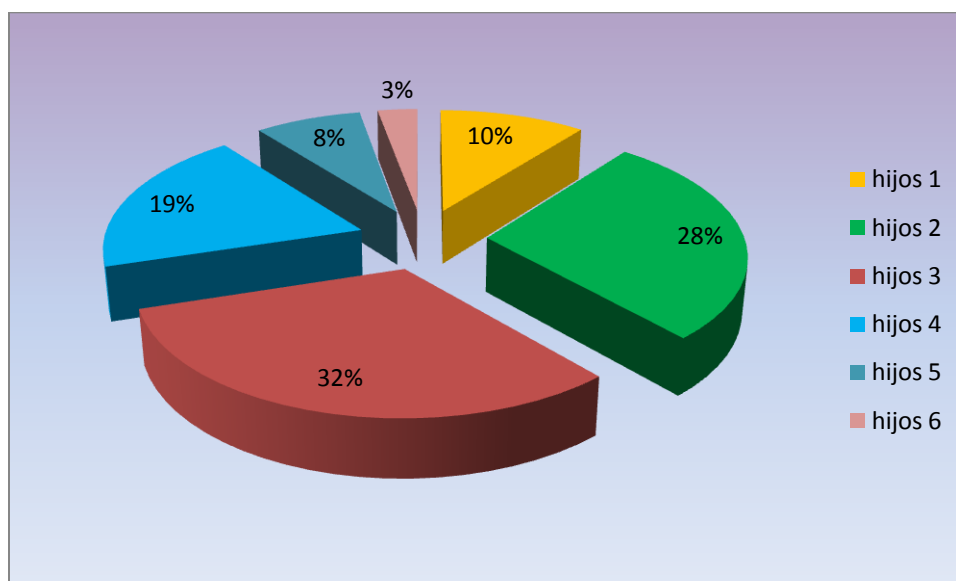
Del total de familias encuestadas en la ciudad de Tarija, los padres y madres de familia están en los rangos de 47 a 57 y 36 a 46 años de edad en mayor porcentaje, con un porcentaje significativo están los de 25 a 35 años edad y por ultimo en un porcentaje mínimo están los de 58 a 63 años de edad, esto nos dice que la mayoría de los padres de familia son jóvenes.

#### 4.8 Número de hijos por familia

Tabla N° 4.8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	hijos 1	11	10,6	10,6
	hijos 2	29	27,9	27,9
	hijos 3	33	31,7	31,7
	hijos 4	20	19,2	19,2
	hijos 5	8	7,7	7,7
	hijos 6	3	2,9	2,9
	Total		104	100,0

Grafico N° 4.8



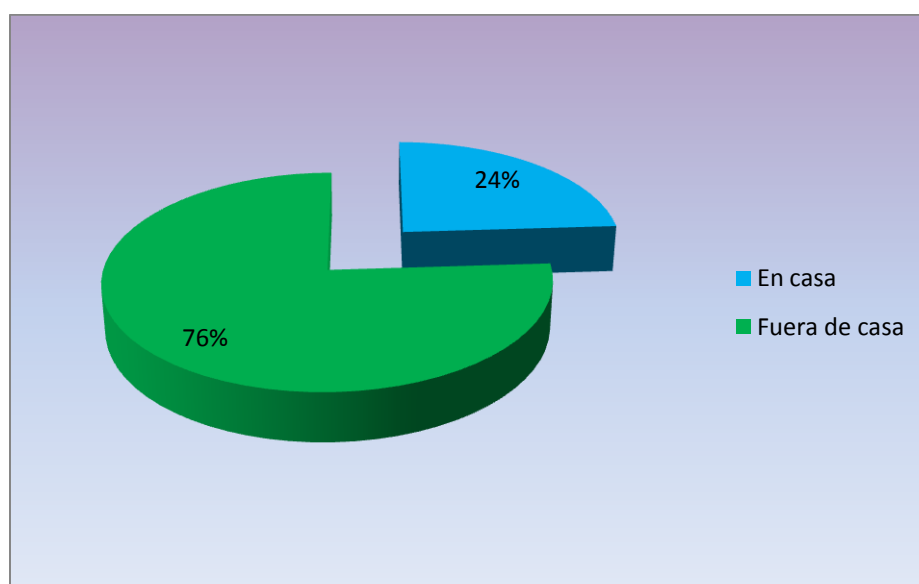
Del total de familias encuestadas en los diferentes barrios de la ciudad de Tarija se puede observar que cada familia encuestada tiene alrededor de 3 a 2 hijos, lo que refleja más o menos la cantidad de personas que visitarían el balneario por familia.

#### 4.9 Los fines de semana familias de Tarija almuerzan en...

**Tabla N° 4.9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	En casa	25	24,0	24,0
	Fuera de casa	79	76,0	76,0
	Total	104	100,0	100,0

**Grafico N° 4.9**



De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir, que del total de familias encuestadas en los diferentes barrios de la ciudad de Tarija, la gran mayoría almuerza generalmente fuera de casa lo que representa una oportunidad para balneario para poder incrementar clientes y mejorar la rentabilidad de la misma.

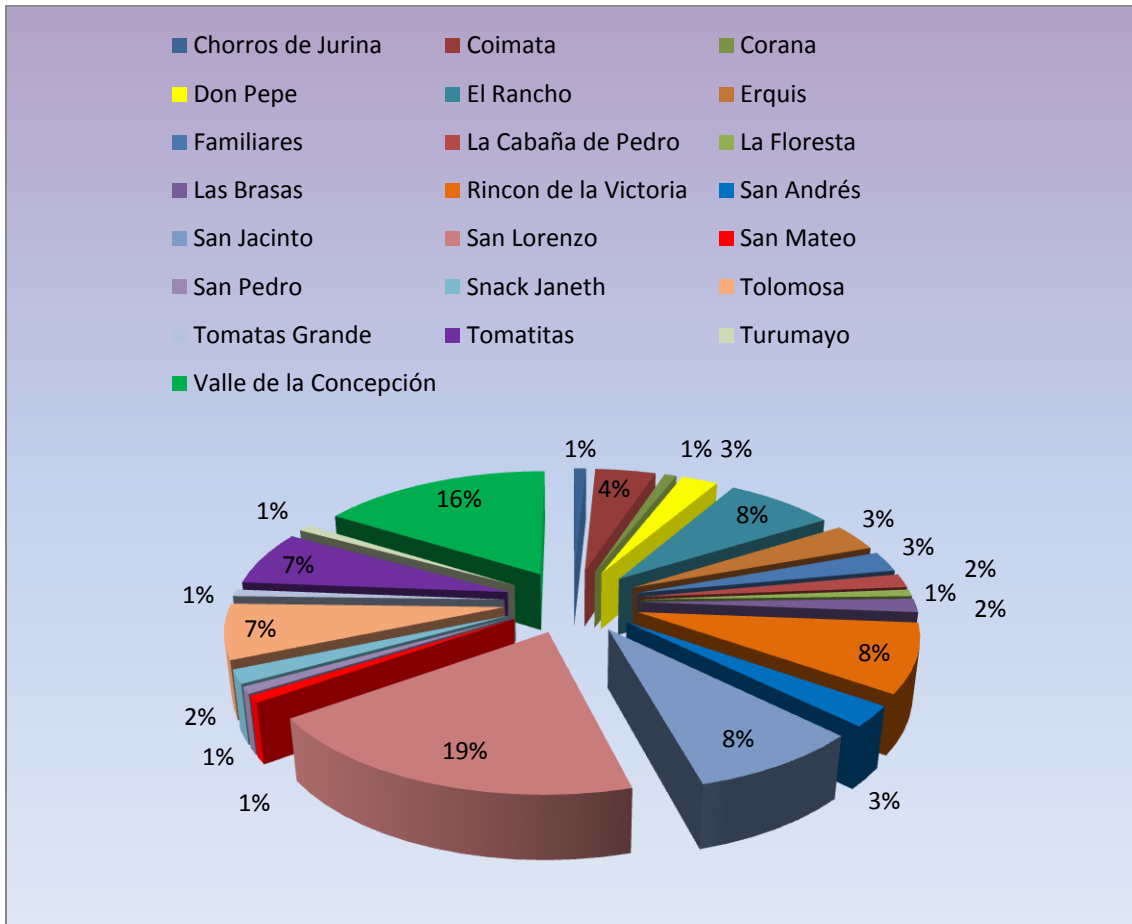
**4.10 Lugar donde generalmente asisten las familias cuando salen a almorzar fueran de casa.**

**Tabla N° 4.10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Chorros de Jurina	1	,8	,8
Coimata	5	4,2	4,2
Corana	1	,8	,8
Don Pepe	3	2,5	2,5
El Rancho	9	7,6	7,6
Erquis	4	3,4	3,4
Familiares	3	2,5	2,5
La Cabaña de Pedro	2	1,7	1,7
La Floresta	1	,8	,8
Las Brasas	2	1,7	1,7
Rincón de la Victoria	10	8,5	8,5
San Andrés	3	2,5	2,5
San Jacinto	10	8,5	8,5
San Lorenzo	23	19,5	19,5
San Mateo	1	,8	,8
San Pedro	1	,8	,8
Snack Janeth	2	1,7	1,7
Tolomosa	8	6,8	6,8
Tomatas Grande	1	,8	,8
Tomatitas	8	6,8	6,8
Turumayo	1	,8	,8
Valle de la Concepción	19	16,1	16,1
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100,0</b>	

Como se puede observar en la tabla el total de 118 frecuencias no refleja la cantidad de familias encuestadas sino las veces que los encuestados indicaron el lugar a donde se dirigen cuando salen a almorzar fuera de casa mencionando más de tres lugares diferentes

**Grafico N° 4.10**



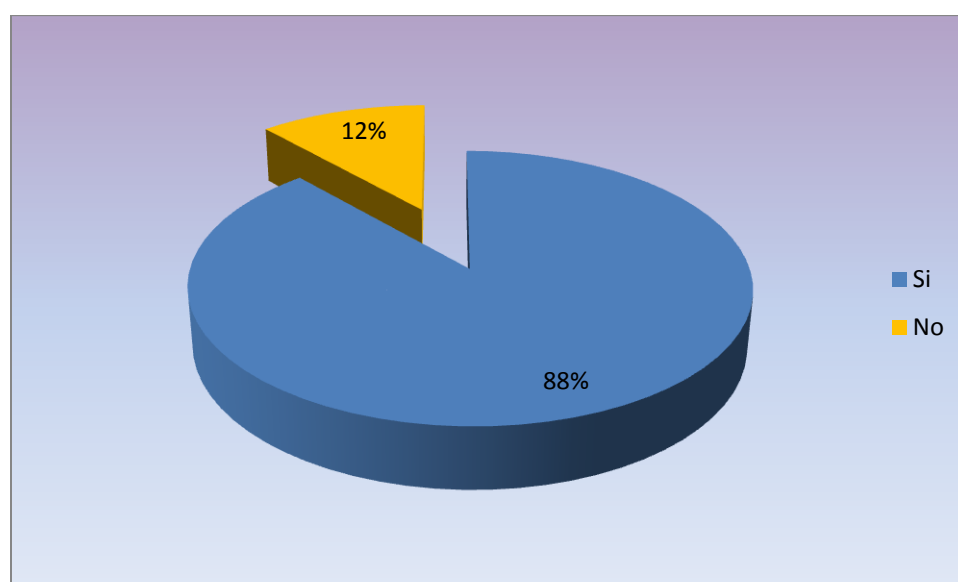
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir, que las familias tarijeñas cuando salen a almorzar fuera de casa generalmente se dirigen a San Lorenzo y al Valle de la Concepción, por otro lado en un porcentaje significativo las familias se dirigen o asisten a San Jacinto, La Victoria y El Rancho, también cabe mencionar que cuando salen a hacer parrilladas los fines de semana se dirigen a los lugares de Tomatitas y Tolomosa, por último las personas que almuerzan en locales de la ciudad están; La Cabaña de Pedro, Churrasquería Las Brasas, Snack Janeth y las demás familias almuerzan en casa de sus familiares o simplemente en sus casas.

#### 4.11 Las familias salen a la Campiña Tarijeña los fines de semana.

**Tabla N° 4.11**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	93	88,5	88,5
	No	11	11,5	11,5
	Total	104	100,0	100,0

**Grafico N° 4.11**



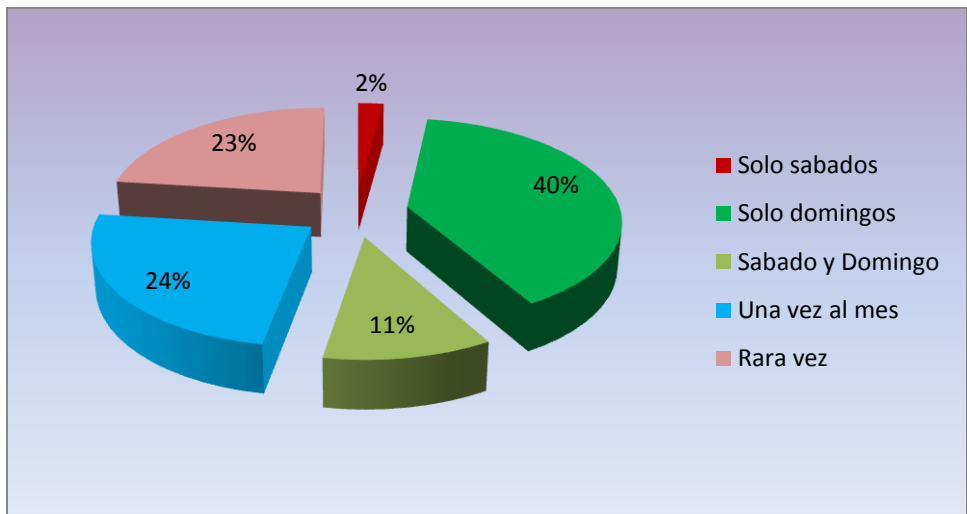
La mayoría de las familias encuestadas en los diferentes barrios de la ciudad de Tarija cuando salen a almorzar fuera de casa salen a la Campiña Tarijeña, donde generalmente se dirigen a diferentes locales del Municipio de San Lorenzo y al Valle de la concepción.

#### 4.12 Frecuencia de salidas de las familias a la campiña tarijeña.

**Tabla N° 4.12**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Solo sábados	2	1,9	2,2
	Solo domingos	36	34,6	39,6
	Sábado y Domingo	10	9,6	11,0
	Una vez al mes	22	21,2	24,2
	Rara vez	21	20,2	23,1
	Total	93	87,5	100,0
Perdidos	Sistema	11	12,5	
Total		104	100,0	

**Grafico N° 4.12**



De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir, que la mayor parte de las familias tarijeñas cuando salen a almorzar fuera de casa a la Campiña Tarijeña, lo hacen los domingos, pero también es importante recalcar que un buen porcentaje de las familias que salen al campo lo hacen una vez al mes y rara vez.

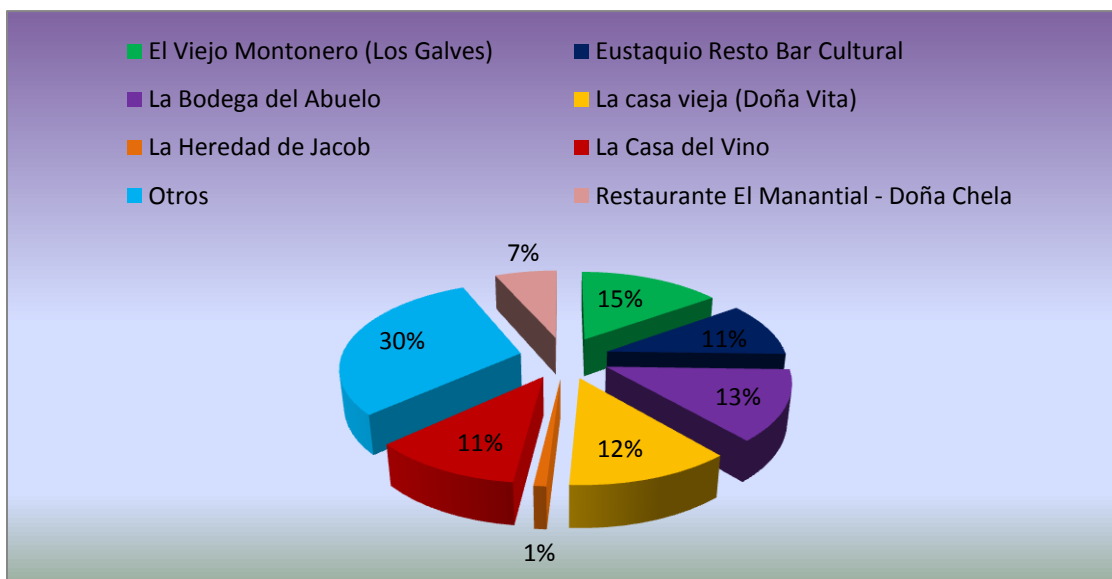
**4.13 Establecimiento donde se dirigen las familias cuando salen los fines de semana.**

**Tabla N° 4.13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
El Viejo Montonero (Los Gálvez)	16	15,1	15,1
Eustaquio Resto Bar Cultural	11	10,4	10,4
La Bodega del Abuelo	14	13,2	13,2
La casa vieja (Doña Vita)	13	12,3	12,3
La Heredad de Jacob	1	,9	,9
La Casa del Vino	12	11,3	11,3
Otros	32	30,2	30,2
Restaurante El Manantial - Doña Chela	7	6,6	6,6
Total	106	100,0	100,0

Como se puede observar en la tabla el total de 106 frecuencias no refleja la cantidad de encuestados sino la cantidad de veces que indicaron, el lugar donde almuerzan generalmente ya que la mayoría de los encuestados marcaron más de dos opciones.

**Grafico N° 4.13**



El local más visitado por las familias tarijeñas cuando se dirigen a San Lorenzo es "El Viejo Montonero", más conocido como "Los Gálvez", cuando se dirigen al Valle de la Concepción los lugares más frecuentados son; La Bodega del Abuelo y La Casa Vieja con un porcentaje significativo, seguido de La Casa del Vino y Eustaquio Resto Bar en San Lorenzo.

El 30 % de los encuestados asisten a otros lugares, los mas frecuentados son; Al Rancho de la familia "Garzon" como el mas frecuentado por las familias cuando salen al Rancho, seguido de La Cabaña en San Jacinto, El Caserío de la Victoria y La Pasarela en La Victoria, La Higuera en Tomatitas, tambien es importante mencionar La Ensenada en Erquis y La estancia en San Andres con un porcentaje significativo.

Como competidor principal está "El Viejo Montonero" en el Municipio de Méndez y La Bodega del Abuelo en el Municipio de Uriondo.

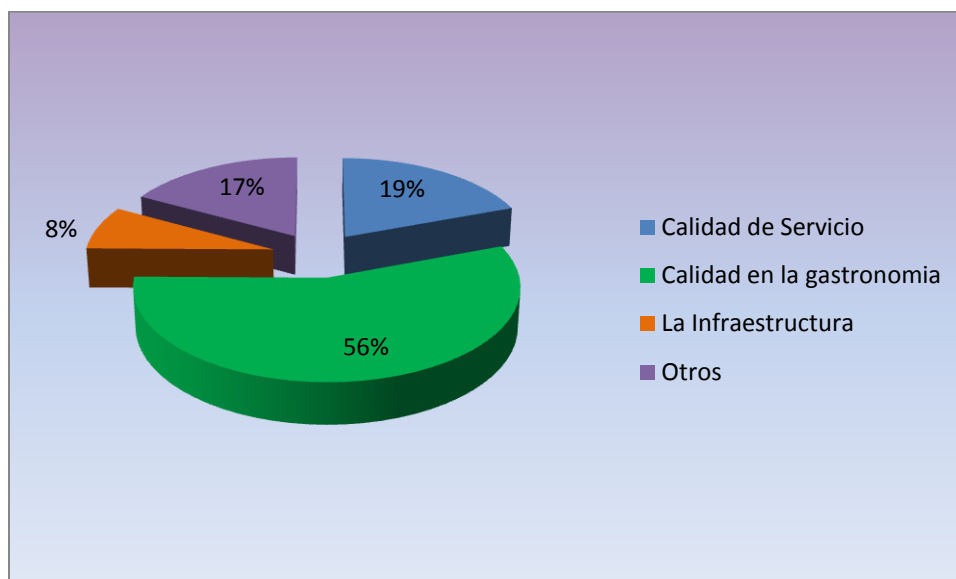
#### **4.14 Sobre los aspectos más importantes que valoran las familias de Tarija cuando salen a almorzar en los diferentes locales de la Campiña Tarijeña.**

**Tabla N° 4.14**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad de Servicio	25	19,4	19,4	19,4
Calidad en la gastronomía	72	55,8	55,8	75,2
La Infraestructura	10	7,8	7,8	82,9
Otros	22	17,1	17,1	100,0
Total	129	100,0	100,0	

Como se puede observar el total de 129 frecuencias no refleja la cantidad de encuestados sino la cantidad de veces que indicaron, los aspectos más importantes para las familias cuando salen a almorzar en algún local, ya que la mayoría de los encuestados marcaron más de dos opciones.

**Grafico N° 4.14**



De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir, que las familias tarijeñas cuando se dirigen a los diferentes lugares para almorzar el aspecto más importante para ellos es la calidad de la comida y con un porcentaje significativo otro aspecto importante es la calidad del servicio que se brinda en los diferentes locales de la campiña tarijeña.

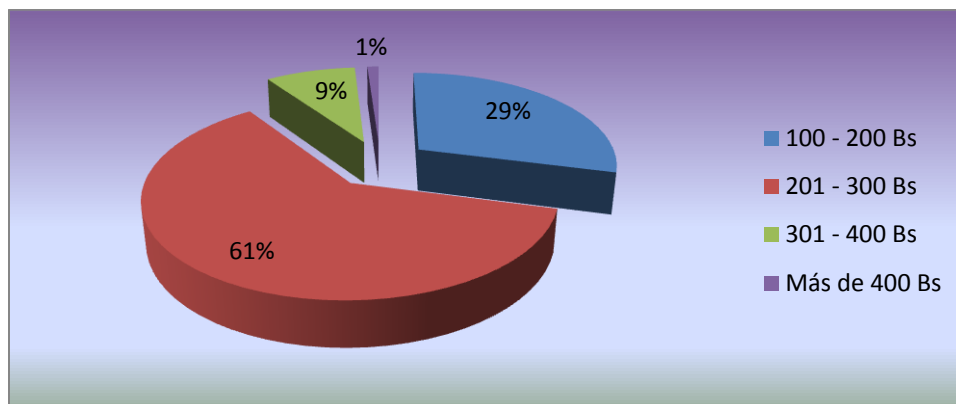
El 17% de los otros aspectos que aprecian los encuestados son; el paisaje del lugar cuando salen al campo a hacer parrilladas y el ambiente agradable cuando se dirigen a un local en particular.

#### **4.15 Gasto por familia en una salida al campo**

**Tabla N° 4.15**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	100 - 200 Bs	27	7,7	8,6
	201 - 300 Bs	57	54,8	61,3
	301 - 400 Bs	8	26,0	29,0
	Más de 400 Bs	1	1,0	1,1
	Total	93	89,4	100,0
Perdidos	Sistema	11	10,6	
Total		104	100,0	

**Grafico N° 4.15**



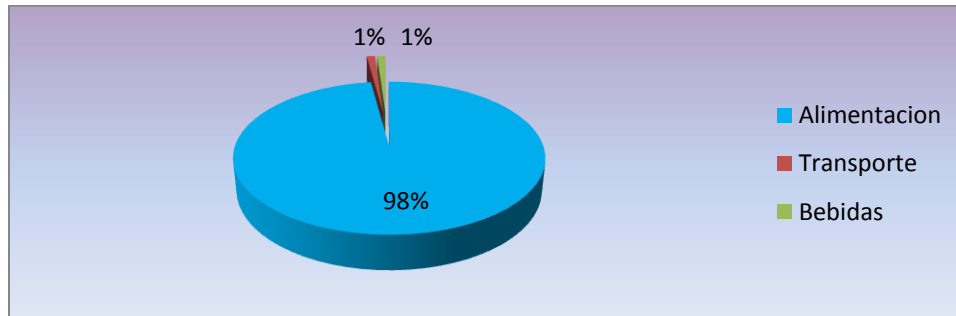
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que las familias de Tarija cuando asisten a algún lugar en particular ya sea local o al campo en hacer una parrillada gastan entre 201 bs y 300bs aproximadamente.

**4.16 Destino del gasto en una salida al campo por familia.**

**Tabla N° 4.16**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Alimentación	91	87,5	97,8
	Transporte	1	1,0	1,1
	Bebidas	1	1,0	1,1
	Total	93	89,4	100,0
Perdidos	Sistema	11	10,6	
Total		104	100,0	

**Grafico N° 4.16**



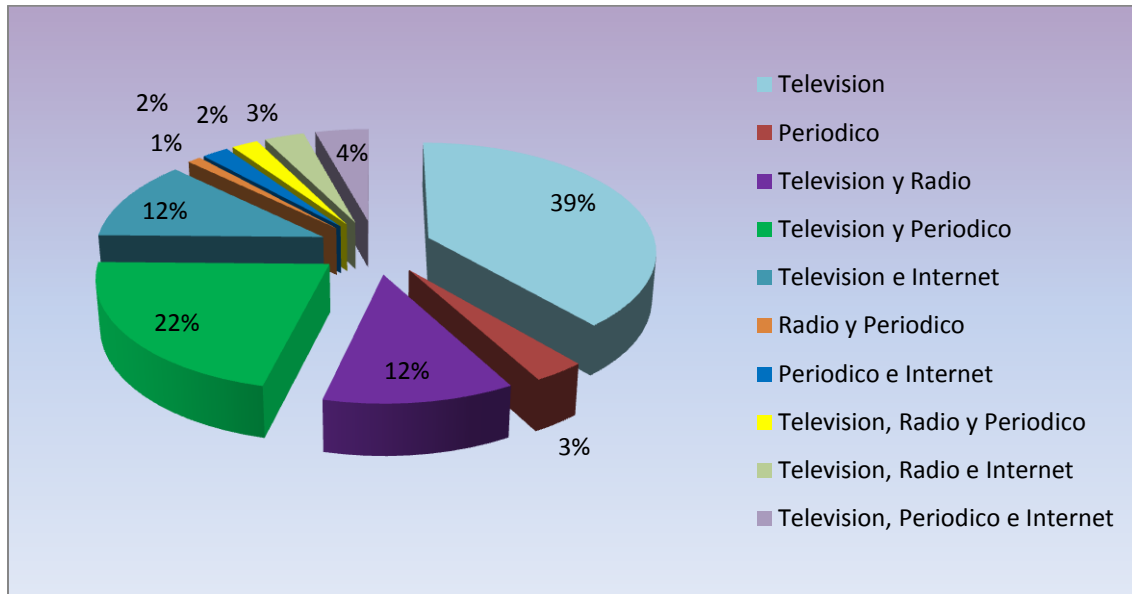
Las familias tarijeñas cuando asisten a algún lugar en particular ya sea local o al campo en hacer una parrillada destinan la mayor parte del dinero gastado en alimentación. Lo que resulta una oportunidad para el balneario q además de un lugar de esparcimiento y recreación brinda servicios de alimentación.

**4.17 Medios de comunicación más utilizados por las familias tarijeñas**

**Tabla N° 4.17**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Televisión	35	38,7	38,0
Periódico	3	3,2	3,2
Televisión y Radio	11	11,8	11,8
Televisión y Periódico	20	21,5	21,5
Televisión e Internet	11	11,8	11,8
Radio y Periódico	1	1,1	1,1
Periódico e Internet	2	2,2	2,2
Televisión, Radio y Periódico	2	2,2	2,2
Televisión, Radio e Internet	3	3,2	3,2
Televisión, Periódico e Internet	4	4,3	4,3
Total	93	89,4	100,0

**Grafico N° 4.17**



De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que la televisión es el medio de comunicación más utilizado por las familias tarijeñas, otras familias utilizan televisión y radio, que son los porcentajes más significativos del total de familias encuestadas.

A continuación se detalla los canales, emisoras, periódicos y páginas web más utilizados.

El canal 30 Unitel es el más visto por las familias tarijeñas, el cual resulta conveniente utilizar para el diseño del spot publicitario del balneario.

Las emisoras de radio más escuchadas son la Atlántida y Máxima, que resultaría conveniente utilizar estas dos emisoras en el spot publicitario por radio para el balneario.

Las familias que se informan por internet utilizan la página de facebook, lo que resulta información importante para crear una página en facebook del balneario.

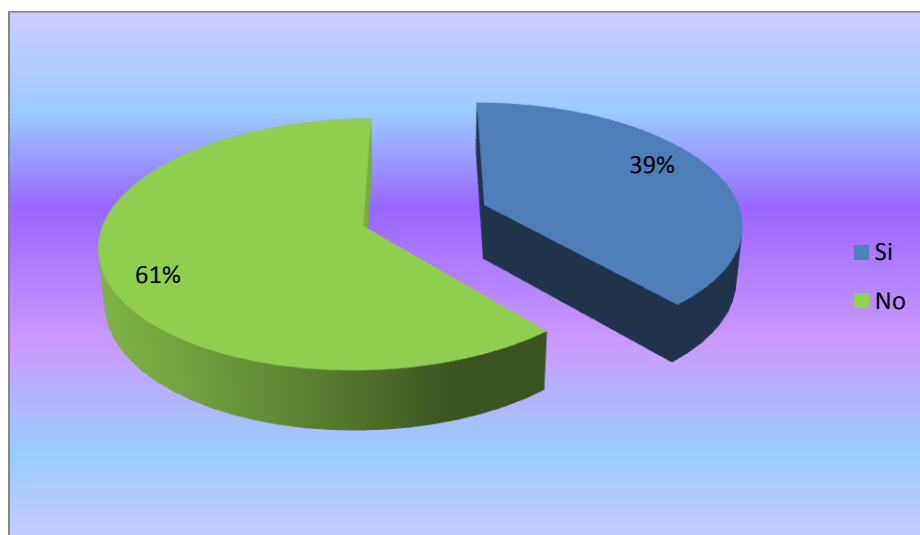
El periódico más leído por las filias encuestadas es el periódico El País, que resultaría importante informar a las personas de los últimos acontecimiento del balneario en la pagina social de periódico El País.

#### 4.18 Referencia sobre el balneario natural La Heredad de Jacob.

**Tabla N° 4.18**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	36	34,6	38,7
	No	57	54,8	61,3
	Total	93	89,4	100,0
Perdidos	Sistema	11	10,6	
Total		104	100,0	

**Grafico N° 4.18**



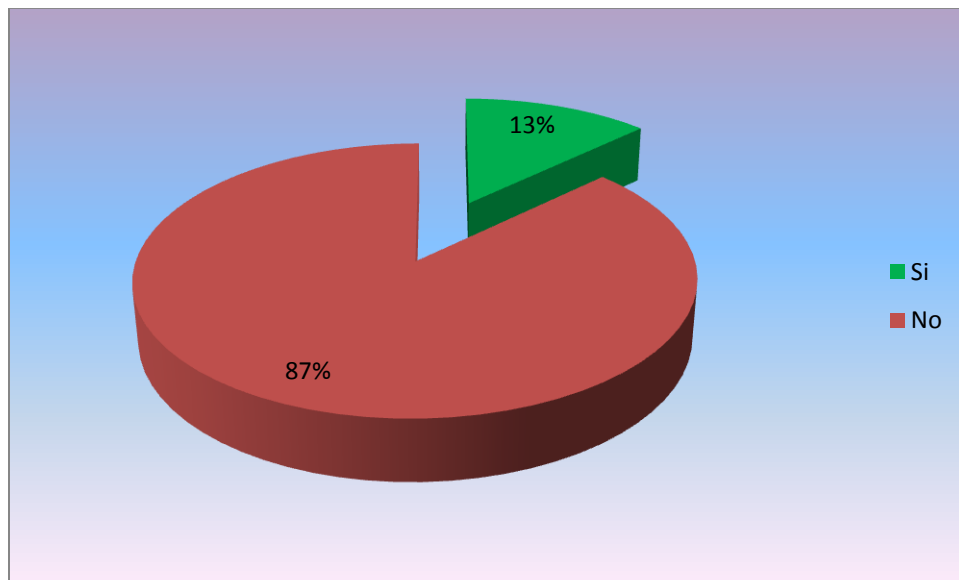
De acuerdo a los resultados obtenidos, del total de 104 familias encuestadas de la ciudad de Tarija más del 60% no tiene ninguna referencia sobre los servicios que brinda La Heredad de Jacob tampoco ha escuchado hablar de ella, por lo que se puede verificar que la mezcla promocional influye bastante en el crecimiento de del balneario.

#### 4.19 Visitas de las familias al balneario natural La Heredad de Jacob.

**Tabla N° 4.19**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	12	11,5	12,9
	No	81	77,9	87,1
	Total	93	89,4	100,0
Perdidos	Sistema	11	10,6	
Total		104	100,0	

**Grafico N° 4.19**



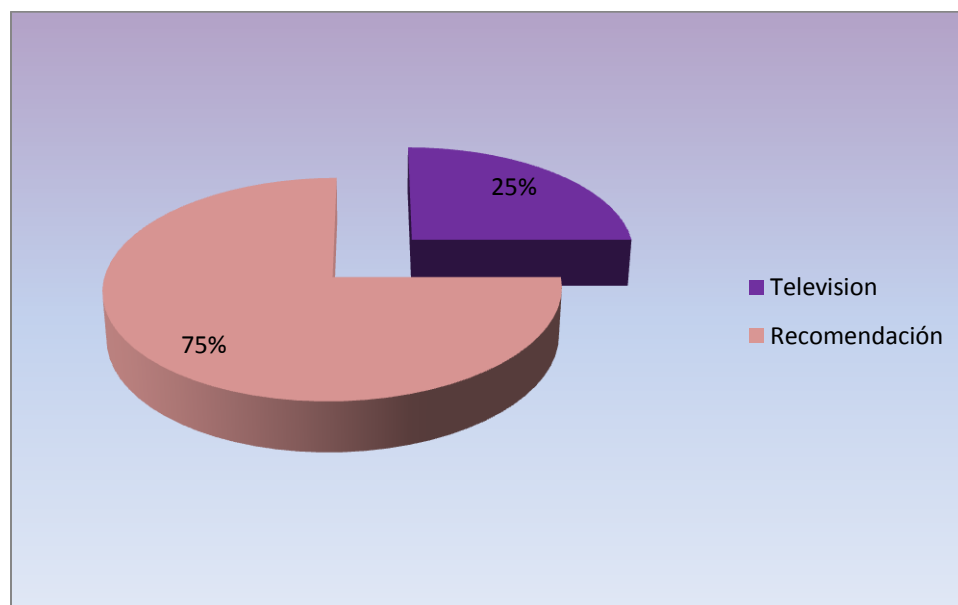
De acuerdo a los resultados obtenidos, del total de 104 familias encuestadas que salen a almorzar los fines de semana a la campiña tarijeña no han visitado aun el balneario algunas familias tienen alguna referencia pero no conocen el lugar, por lo que una vez más se puede decir que la mezcla promocional es uno de los factores principales que influye en el crecimiento de La Heredad de Jacob.

#### 4.20 Los medios en el que se informaron de la existencia del balneario.

**Tabla N° 4.20**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Televisión	3	2,9	25,0
	Recomendación	9	8,7	75,0
	Total	12	11,5	100,0
Perdidos	Sistema	92	88,5	
Total		104	100,0	

**Grafico N° 4.20**



Las pocas familias que visitaron el balneario se informaron de su existencia a través de las recomendaciones de sus parientes, amigos, etc. En la que se puede decir que los medios que utiliza el balneario no son los adecuados, por lo que requiere una estrategia adecuada a su competitividad.

También es importante mencionar que el otro medio en el que se informaron fue por televisión, en algunos programas especializado locales (Explora Tarija y Tarija Agropecuaria).

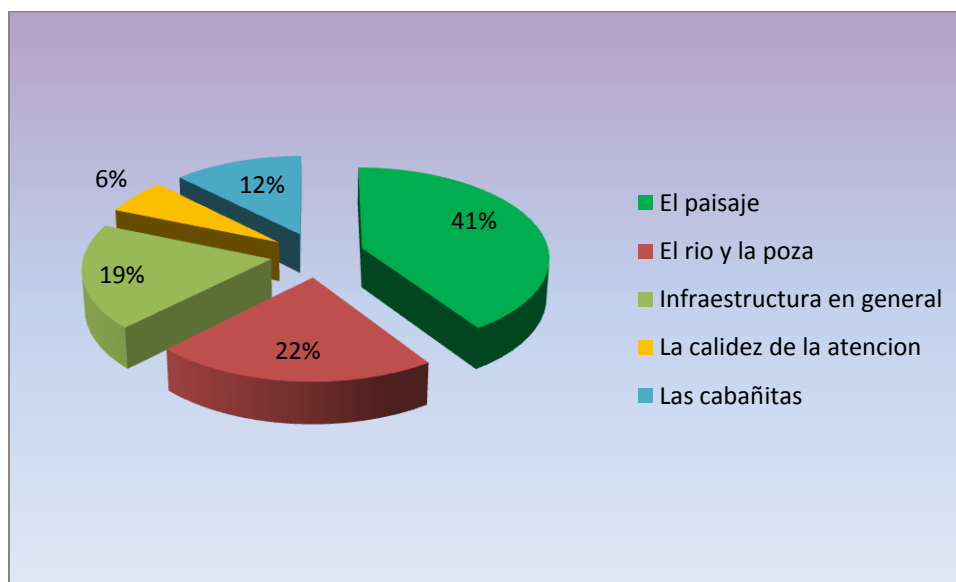
#### 4.21 Atributos más apreciados por las familias que visitaron el balneario.

Tabla N° 4.21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
El paisaje	13	40,6	40,6
El rio y la poza	7	21,9	21,9
Infraestructura en general	6	18,8	18,8
La calidez de la atención	2	6,3	6,3
Las cabañitas	4	12,5	12,5
Total	32	100,0	100,0

Como se puede observar el total de 32 frecuencias no refleja la cantidad de encuestados sino la cantidad de veces que marcaron los atributos del balneario de las 12 familias que visitaron el lugar.

Grafico N° 4.21



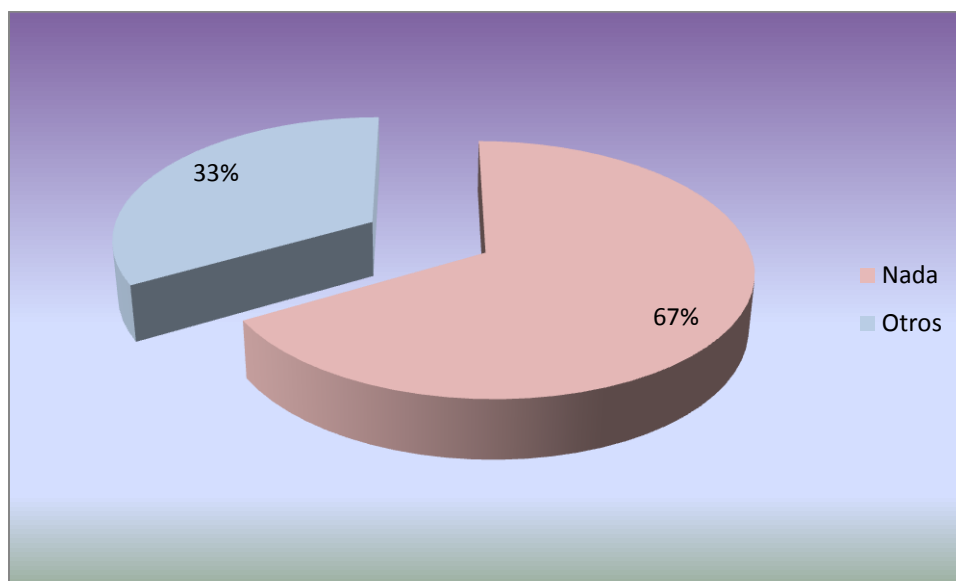
De acuerdo a los resultados obtenidos, a las familias que visitaron el balneario lo que más les gusta es el paisaje en el que se enmarca y encuentra, el balneario, seguido del río y la poza natural del lugar.

#### 4.22 Aspectos que no les gusto a las familias del balneario.

Tabla N° 4.22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Nada	8	3,8	36,4
	Otros	4	6,7	63,6
	Total	12	10,6	100,0
Perdidos	Sistema	92	89,4	
Total		104	100,0	

Grafico N° 4.22



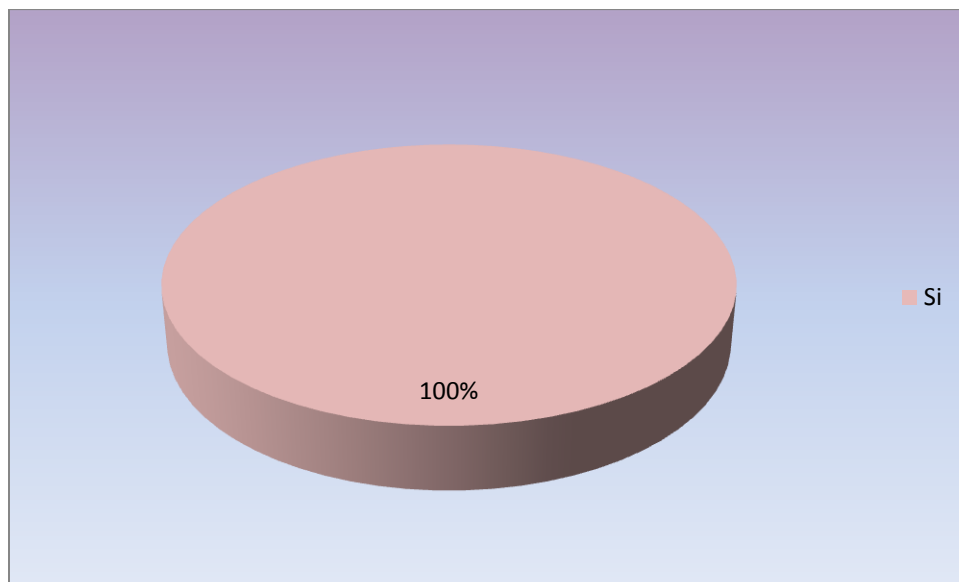
De las 12 familias que visitaron el balneario 7 familias indicaron que la ruta para llegar al balneario natural carece de señalización.

#### 4.23 Volvería asistir al balneario

**Tabla N° 4.23**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	12	11,5	100,0
Perdidos	Sistema	92	88,5	
Total		104	100,0	

**Gráfico N° 4.23**



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que el total de familias que visitaron el balneario volverían a asistir. Lo que se puede demostrar la fidelidad de sus clientes.

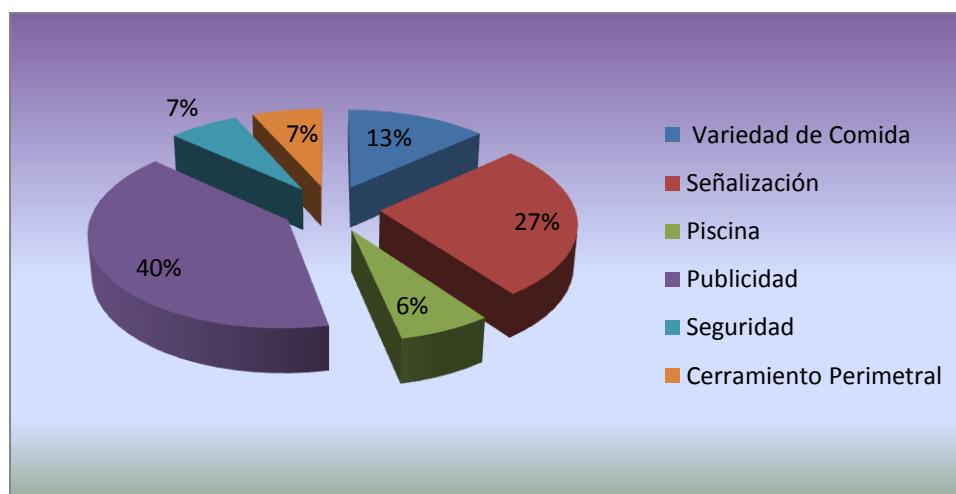
#### 4.24 Sugerencias y recomendaciones al balneario.

**Tabla N° 4.24**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Variedad de Comida	2	15,4	15,4
Señalización	4	30,8	30,8
Piscina	1	7,7	7,7
Publicidad	6	30,8	30,8
Seguridad	1	7,7	7,7
Cerramiento Perimetral	1	7,7	7,7
Total	15	100,0	100,0

Como se puede observar el total de 15 frecuencias no refleja la cantidad de encuestados sino la cantidad de sugerencias y recomendaciones que dijeron las 12 familias que visitaron el lugar.

**Grafico N° 4.24**



Las familias encuestadas que visitaron el lugar recomiendan al balneario natural, informar a la población tarijeña de los servicios que brinda a través de la publicidad por los diferentes medios de comunicación, ya que existe un buen número de personas que salen

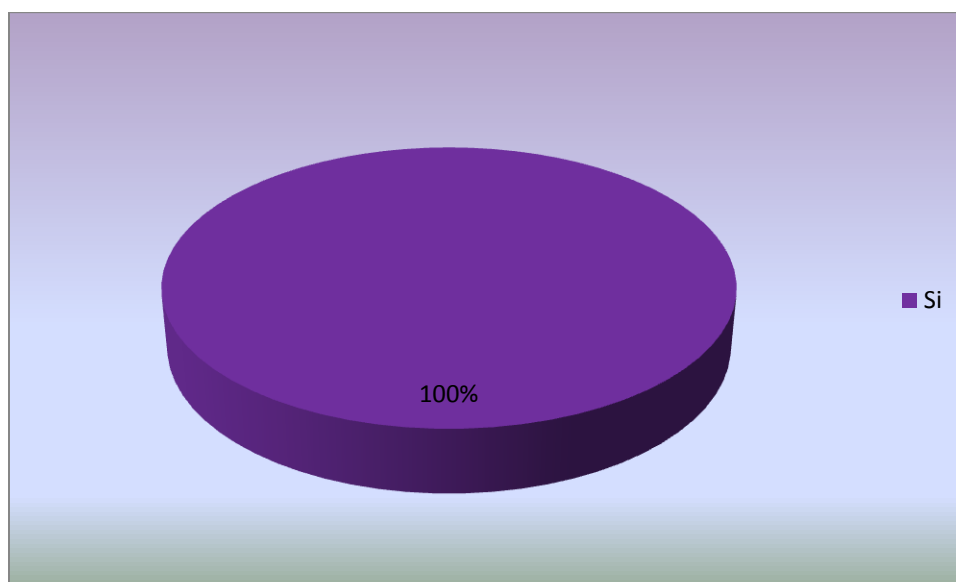
los fines de a almorzar a la campiña Tarijeña, también recomiendan mayor identidad en la ruta, (señalización) también recomiendan incrementar la variedad de comida.

#### 4.25 Interés de visitar el balneario por las familias que aun no lo visitaron

**Tabla N° 4.25**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	81	77,9	100,0
Perdidos	Sistema	23	22,1	
Total		104	100,0	

**Gráfico N° 4.25**



De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el total de familias que no visitaron el balneario están interesadas en conocer e ir a visitar el lugar.

## 4.26 CRUCE DE INFORMACION

**Tabla N° 4.26.1**

		¿Con que frecuencia?				
		Solo sábados	Solo domingos	Sábado y Domingo	Una vez al mes	Rara vez
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
¿Cuánto gasta usualmente en una salida al campo?	100 - 200 Bs	0	2	0	3	3
	201 - 300 Bs	1	24	5	10	15
	301 - 400 Bs	0	10	5	9	3
	Más de 400 Bs	1	0	0	0	0
<b>Total</b>		2	36	10	22	21

Como se puede observar, se cruzó información, de la pregunta 3 con la pregunta 6 donde se puede decir:

Solo sábados salen a la campaña tarijeña 2 familias, donde una familia gasta entre 100 a 200 bs, la otra familia gasta más de 400 bs.

Solo domingos salen a la campaña tarijeña 36 familias, donde 2 familias gastan entre 100 a 200 bs, 24 familias gastan entre 201 a 300 bs y 10 familias gastan entre 301 a 400 bs.

Sábados y domingos salen a la campaña tarijeña 10 familias, donde 5 familias gastan entre 201 a 300 bs y las otras 5 familias gastan entre 301 a 400 bs.

Una vez al mes salen a la campaña tarijeña 22 familias, donde 3 familias gastan entre 100 a 200 bs, 10 familias gastan entre 201 a 300 bs y 9 familias gastan entre 301 a 400 bs.

Y por último, rara vez salen a la campaña tarijeña 21 familias, donde 3 familias gastan entre 100 a 200 bs, 15 familias gastan entre 201 a 300 bs y 3 familias gastan entre 301 a 400 bs.

**Tabla N° 4.26.2**

		¿Cuánto gasta usualmente en una salida al campo?			
		100 - 200 Bs	201 - 300 Bs	301 - 400 Bs	Más de 400 Bs
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
<b>¿Generalmente que lugares visita?</b>	La casa vieja (Doña Vita)	2	10	1	0
	La Bodega del Abuelo	5	7	1	1
	Restaurante Casa Campestre	1	1	0	0
	Restaurante El Manantial - Doña Chela	1	6	0	0
	La Casa del Vino	4	8	0	0
	Eustaquio Resto Bar Cultural	8	3	0	0
	El Viejo Montonero (Los Gálvez)	9	7	0	0
	La Heredad de Jacob	0	1	0	0
	Otros	12	17	0	0

Como se puede observar en tabla, se cruzo información, de la pregunta 6 con la pregunta 4, donde destacan con mayor participación El Viejo Montonero en el municipio de Méndez y La Bodega del Abuelo en el Municipio de Uriondo, de los cuales se detalla lo siguiente:

El total de 16 familias que asisten al Viejo Montonero, 7 familias gastan entre 201 a 300 bs y 9 familias gastan entre 100 a 200 bs.

Del total de 14 familias que asisten a La Bodega del Abuelo, una familia gasta entre 100 a 200bs, 7 familias gastan entre 201 a 300 bs, 5 familias gastan entre 100 a 200 bs, una familia gasta entre 3001 a 400 y por ultimo una familia gasta más de 400 bs.

**Tabla N° 4.26.3**

		¿Con que frecuencia?				
		Solo sábados	Solo domingos	Sábado y Domingo	Una vez al mes	Rara vez
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
¿Generalmente que lugares visita?	La casa vieja (Doña Vita)	0	3	3	3	4
	La Bodega del Abuelo	1	7	1	3	2
	Restaurante Casa Campestre	0	1	1	0	0
	Restaurante El Manantial - Doña Chela	0	6	1	0	0
	La Casa del Vino	0	5	2	3	2
	Eustaquio Resto Bar Cultural	0	6	1	3	1
	El Viejo Montonero (Los Gálvez)	0	8	0	7	2
	La Heredad de Jacob	0	1	0	0	0
	Otros	0	11	5	7	6

Como se puede observar en la tabla, se cruzó información, de la pregunta 3 con la pregunta 4, donde se puede observar lo siguiente: Un total de 13 familias asisten generalmente los fines de semana a La Casa Vieja, de las cuales solo domingos asisten 3 familias, sábado y domingo 3 familias, una vez al mes 3 familias y rara vez 4 familias.

Un total de 14 familias asisten generalmente los fines de semana a La Bodega del Abuelo, de las cuales solo sábados asiste una familia, solo domingos 7 familias, una familia sábado y domingo, 3 familias una vez al mes y 2 rara vez.

Dos familias asisten habitualmente al Restaurante Casa Campestre de las cuales una de ellas asiste solo los domingos y la otra familia sábado y domingo.

Un total de 7 familias asisten al Restaurante El Manantial de Doña Chela, donde 6 familias asisten solo los domingos y una familia sábado y domingo.

12 familias habitualmente asisten a La Casa del Vino los fines de semana, donde 5 familias sales solo los domingos, 2 sábado y domingo, 3 una vez al mes y 2 familias rara vez.

Once familias generalmente asisten a Eustaquio Resto Bar Cultural, de los cuales 6 familias asisten solo domingos, un sábado y domingo, 3 una vez al mes y una rara vez.

De un total de 17 familias que asisten al El Viejo Montonero (Los Gálvez), 8 familias asisten solo domingos, 7 una vez al mes y 2 rara vez. Por último una familia asiste generalmente al balneario natural La Heredad de Jacob solo domingos.

**Tabla Nº 4.26.4**

		¿Con que frecuencia?				
		Solo sábados	Solo domingos	Sábado y Domingo	Una vez al mes	Rara vez
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
¿Visitaría este lugar con su familia?	Si	3	28	10	19	21
	No	0	0	0	0	0

Como se puede observar en la tabla, se cruzó información, de la pregunta 3 con la pregunta 16, donde se puede observar las familias que no visitaron el balneario natural La Heredad de Jacob, están de acuerdo en visitar el lugar, de los cuales, 3 familias asistirían solo sábados, 28 solo domingos, 10 una vez al mes y por último 21 familias asistirían rara vez haciendo un total de 81 familias

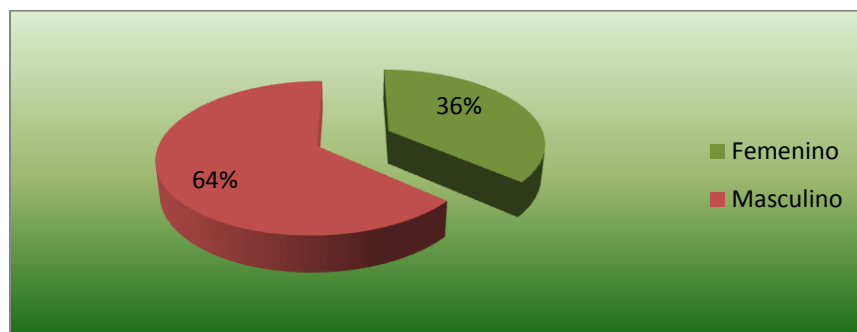
## RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS EN LA CIUDAD DE TARIJA

### 4.27 Datos personales: Sexo

**Tabla N° 4.27**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Femenino	36	36,4	36,4
Masculino	63	63,6	63,6
Total	99	100,0	100,0

**Grafico N° 4.27**



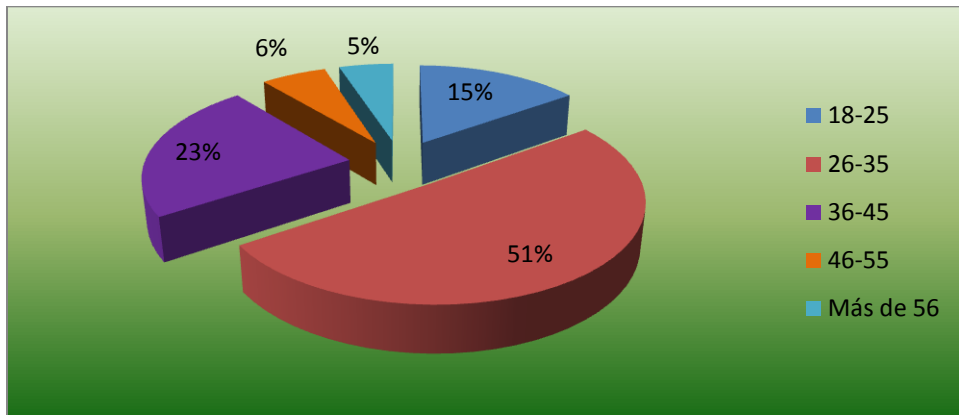
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que los turistas que ingresan a nuestra ciudad en su mayoría son del sexo masculino y un porcentaje menor son del sexo femenino que por distintos motivos tienen que viajar.

### 4.28 Edad

**Tabla N° 4.28**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
18-25	15	15,2	15,2
26-35	50	50,5	50,5
36-45	23	23,2	23,2
46-55	6	6,1	6,1
Más de 56	5	5,1	5,1
Total	99	100,0	100,0

**Grafico N° 4.28**



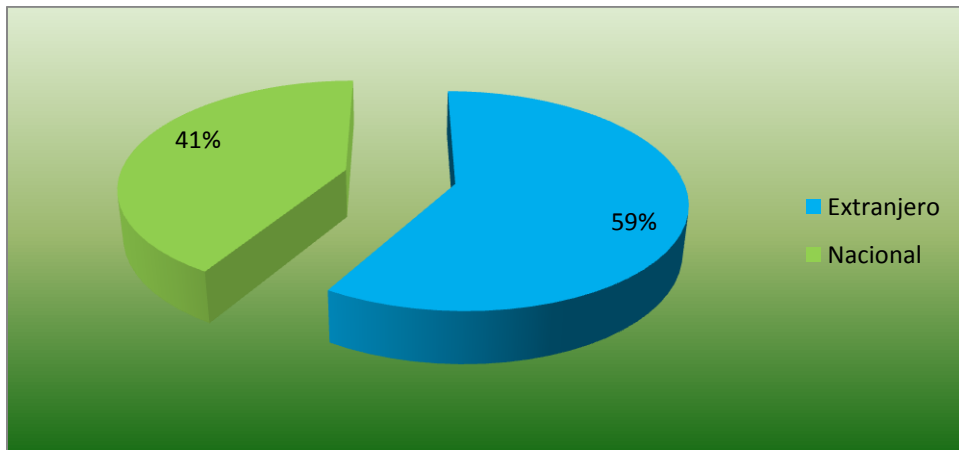
De acuerdo a los turistas encuestados que ingresan a nuestra ciudad están por los 26 a 35 años de edad entre turistas nacionales y extranjeros, por lo que resulta un mercado atractivo los turistas jóvenes.

#### 4.29 Nacionalidad de los turistas

**Tabla N° 4.29**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Extranjero	58	58,6	58,6
Nacional	41	41,4	41,4
Total	0	100,0	100,0

**Grafico N° 4.29**



Como se puede observar en la tabla se tiene mayor afluencia de turistas extranjeros con de los cuales en su mayoría son Argentinos que visitan nuestra ciudad con sus familias. (Ver anexo 14).

De un total de 99 turistas encuestados 41 son nacionales donde destacan los turistas del departamento de Santa Cruz y La Paz.

Del continente Europeo destacan los jóvenes que les gusta el turismo de aventura en época de verano.

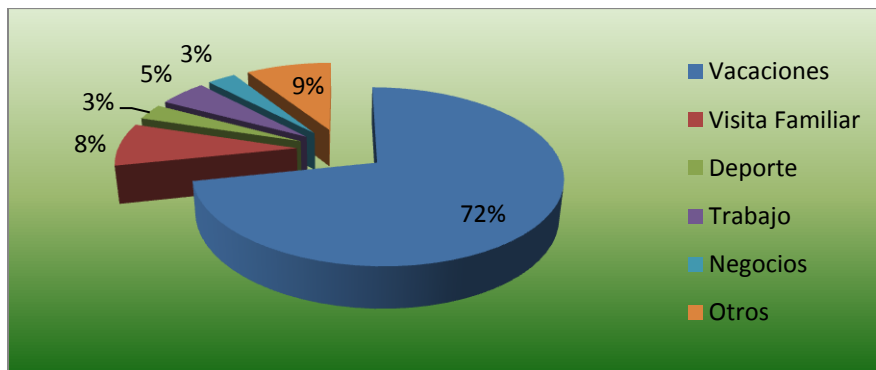
#### 4.30 Motivo de viaje de los turistas a nuestra ciudad.

**Tabla N° 4.30**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Vacaciones	71	71,7	71,7
Visita Familiar	8	7,1	7,1
Deporte	3	1,0	1,0
Trabajo	5	12,1	12,1
Negocios	3	1,0	1,0
Otros	9	7,1	7,1
Total	99	100,0	100,0

El motivo de viaje de los turistas nacionales y extranjeros en su mayoría es por vacaciones y un porcentaje significativo es por visitas familiares, los demás motivos se expresan en menores porcentajes como visitas familiares y otros, en las que los otros motivos de su viaje son el comercio y estudio.

**Grafico N° 4.30**

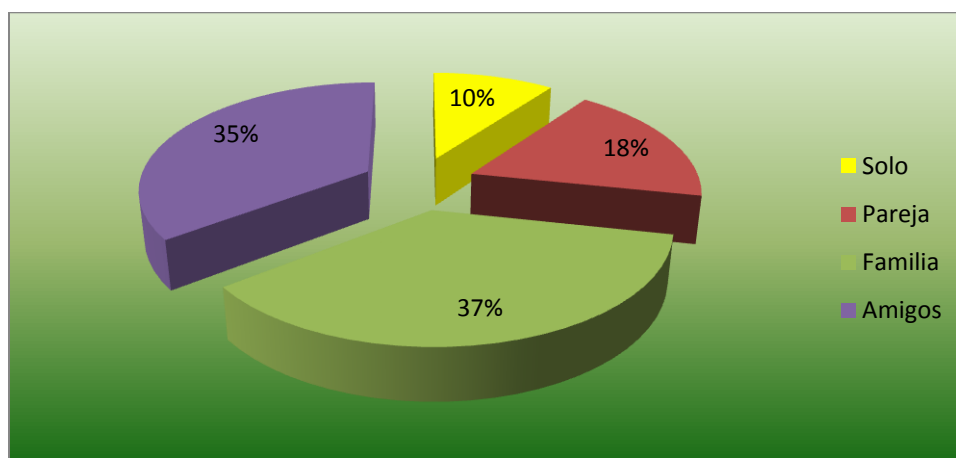


#### 4.31 Grupo de viaje de los turistas a nuestra ciudad.

**Tabla N° 4.31**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Solo	10	10,1	10,1
Pareja	18	18,2	18,2
Familia	36	36,4	36,4
Amigos	35	35,4	35,4
Total	99	100,0	100,0

**Gráfico N° 4.31**



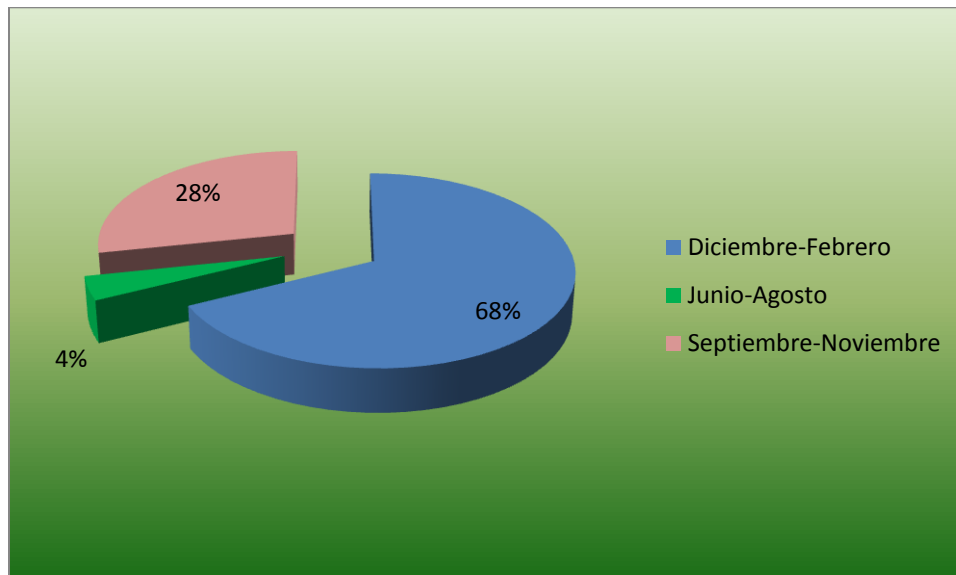
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que los turistas tanto nacionales como extranjeros, viajan con más de una persona entre ellos los que más destacan son la familia y los amigos y en porcentajes más pequeños se puede observar que los turistas viajan en pareja y solos.

#### 4.32 Épocas del año en que generalmente viajan los turistas.

Tabla N° 4.32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Diciembre-Febrero	67	67,7	67,7
Junio-Agosto	4	3,0	4,0
Septiembre-Noviembre	28	28,3	28,3
Total	99	100,0	100,0

Grafico N° 4.32



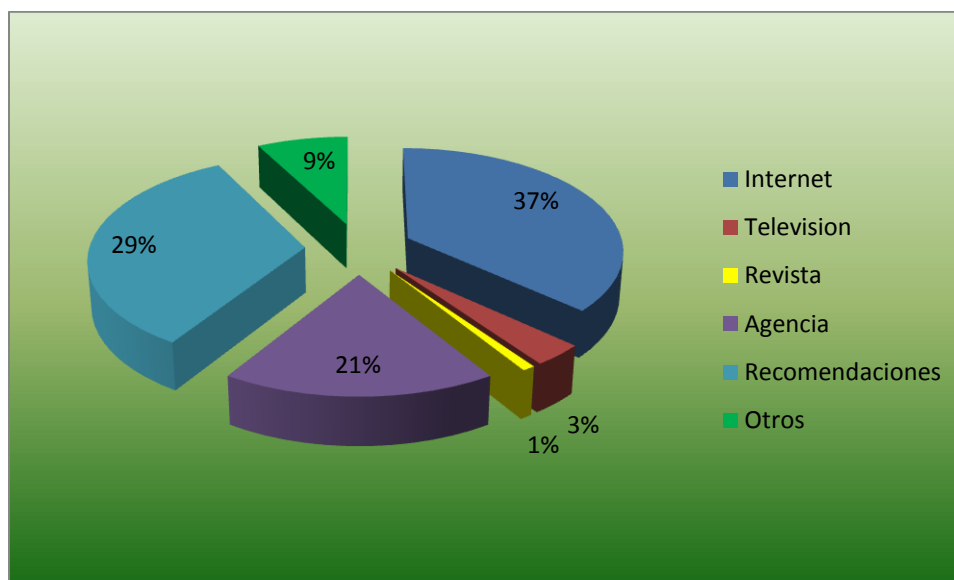
Como se puede observar, los turistas visitan nuestra ciudad en la época de verano que generalmente por vacaciones, con sus familias y con un porcentaje significativo los turistas ingresan a nuestra ciudad en la época de primavera.

### 4.33 Medios en el que se informaron de su destino

**Tabla N° 4.33**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Internet	36	36,4	36,4
Televisión	3	3,0	3,0
Revista	1	1,0	1,0
Agencia	21	21,2	21,2
Recomendaciones	29	29,3	29,3
Otros	9	9,1	9,1
Total	99	100,0	100,0

**Gráfico N° 4.33**



De acuerdo a los resultados, los turistas se informaron de su destino por internet y recomendaciones, logrando estas dos opciones el mayor porcentaje tanto en turistas nacionales como extranjeros, por Agencias de viajes setiene un porcentaje significativo como así de otros medios que son por invitación de familiares y de trabajo.

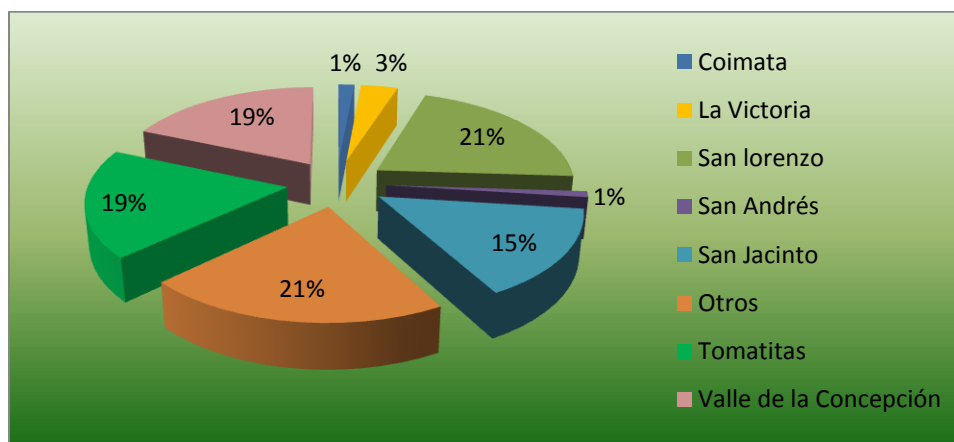
#### 4.34 Lugares más visitados por los turistas

Tabla N° 4.34

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Coimata	3	1,5	1,5
La Victoria	7	3,5	3,5
San Lorenzo	42	21,0	21,0
San Andrés	2	1,0	1,0
San Jacinto	30	15,0	15,0
Otros	42	21,0	21,0
Tomatitas	37	18,5	18,5
Valle de la Concepción	37	18,5	18,5
Total	200	100,0	100,0

Como se puede observar en la tabla el total de 200 frecuencias no refleja la cantidad de encuestados sino la cantidad de lugares que indicaron los turistas ya que marcaron más de tres opciones.

Grafico N° 4.34



Como se puede observar los lugares con mayores porcentajes de visita están; San Lorenzo, Valle de la Concepción y tomatitas, también en un porcentaje significativo están otros lugares no mencionados en el cuestionario.

El 21% representa los otros lugares no mencionados en el cuestionario, donde el lugar más visitado por los turistas nacionales y extranjeros es La Ruta del Vino y Singani de

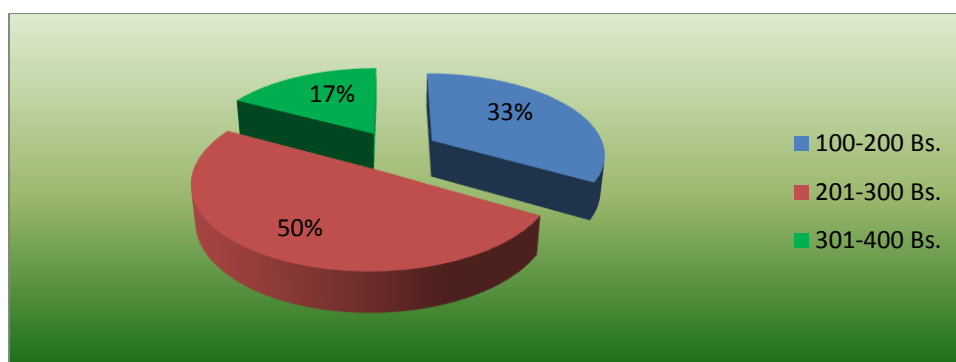
Altura, que generalmente es promocionado por las empresas operadoras de turismo y como otro porcentaje significativo están Tajzara y Pinos que usualmente visitan los turistas europeos con el objetivo de hacer turismo de aventura.

#### 4.35 Gasto de una salida al campo y ciudad

**Tabla N° 4.35**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
100-200 Bs.	33	33,3	33,3
201-300 Bs.	49	49,5	49,5
301-400 Bs.	17	17,2	17,2
Total	99	100,0	100,0

**Grafico N° 4.35**



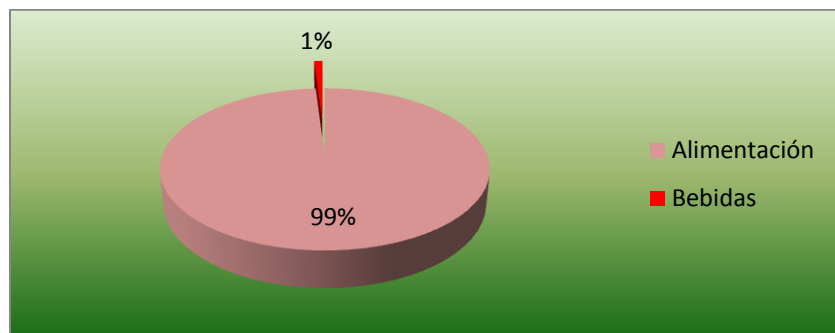
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que las turistas cuando asisten a algún lugar en particular ya sea campo/ ciudad su gasto por día esta 201 bs a 300bs aproximadamente.

#### 4.36 Destino del gasto en una salida al campo o a la ciudad.

**Tabla N° 4.36**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Alimentación	98	99,0	99,0
Bebidas	1	1,0	1,0
Total	99	100,0	100,0

**Grafico N° 4.36**



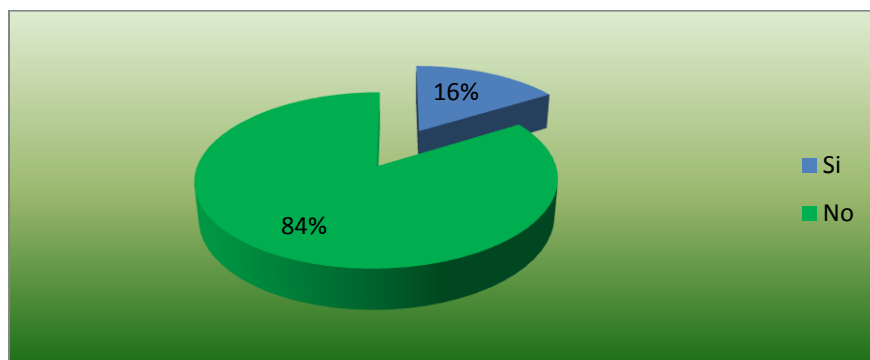
De acuerdo a los resultados obtenidos, los turistas nacionales y extranjeros cuando asisten a algún lugar en particular ya sea campo/ciudad destinan la mayor parte del dinero en alimentación. Lo que resulta una oportunidad para el balneario q además de un lugar de esparcimiento y recreación brinda servicios de alimentación.

#### **4.37 Visitas al balneario natural La Heredad de Jacob**

**Tabla N° 4.37**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Si	16	16,2	16,2
No	83	83,8	83,8
Total	99	100,0	100,0

**Grafico N° 4.37**



Del total de 99 turistas encuestados un gran porcentaje aún no ha visitado el balneario, porque no han visto o escuchado publicidad sobre sus servicios, por lo que una vez más se puede decir que la mezcla promocional es uno de los factores principales que influye en el crecimiento de La Heredad de Jacob.

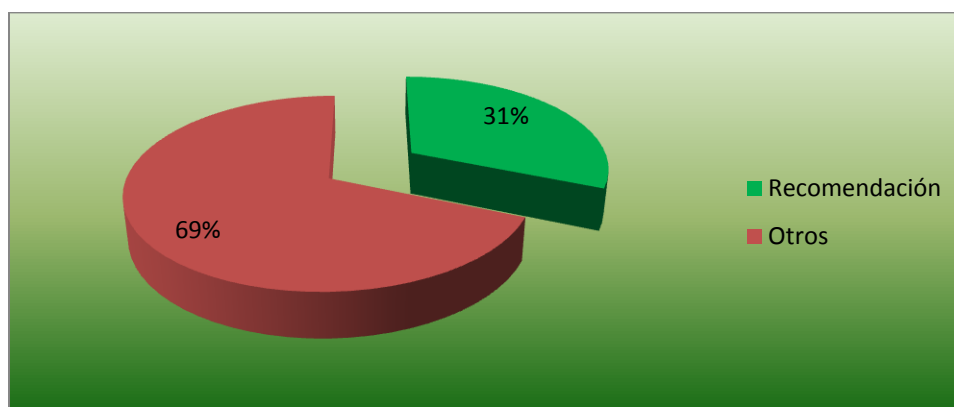
Del total de 16 turistas que visitaron el balneario 5 son turistas nacionales del departamento de Santa Cruz, 1 turista de Chile y 8 de Argentina.

#### 4.38 Medios en el que se informaron del balneario

Tabla N° 4.38

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Referencia	5	5,1	31,3
Otros	11	11,1	68,8
Total	16	16,2	100,0

Grafico N° 4.38



Los pocos turistas que visitaron el balneario fue a través de otros medios no mencionados en el cuestionario que son las agencias de viaje y por otro lado la visita fue por recomendaciones de algún pariente, pero ninguno indico a través de algún medio de comunicación.

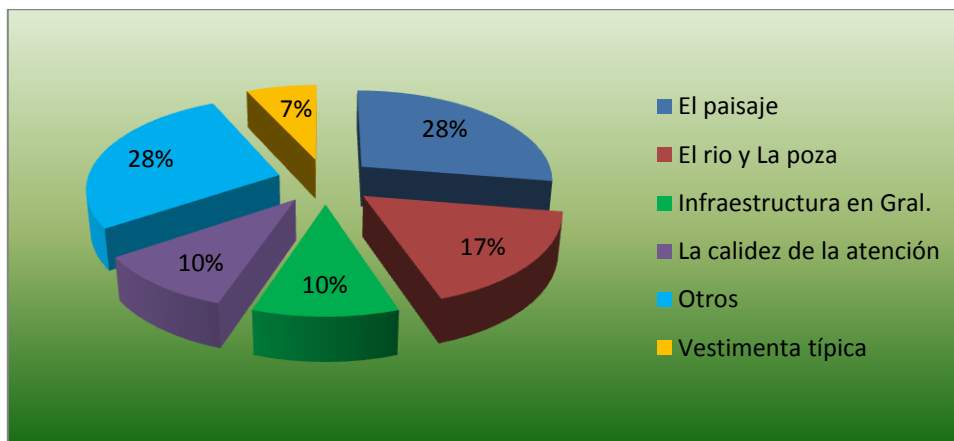
#### 4.39 Atributos más apreciados por los turistas que visitaron el balneario

Tabla N° 4.39

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
El paisaje	8	27,6	27,6
El rio y La poza	5	17,2	17,2
Infraestructura en Gral.	3	10,3	10,3
La calidez de la atención	3	10,3	10,3
Otros	8	27,6	27,6
Vestimenta típica	2	6,9	6,9
Total	29	100,0	100,0

Como se puede observar en la tabla, el total de 29 frecuencias no refleja la cantidad de encuestados sino la cantidad de aspectos apreciados por los turistas.

Grafico N° 4.39



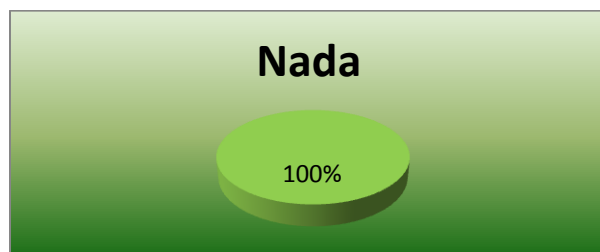
Los turistas que visitaron el balneario lo que más les gusta es el paisaje en el que se enmarca y encuentra, el balneario, seguido de la vestimenta típica con lo que se atiende en el lugar. Como otro aspecto valorado por los turistas no mencionados en el cuestionario es la comida criolla del lugar.

#### 4.40 Aspectos no agradables percibidos por los turistas sobre el balneario.

**Tabla N° 4.40**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada	16	100,0	100,0
Total	16	100,0	

**Grafico N° 4.40**



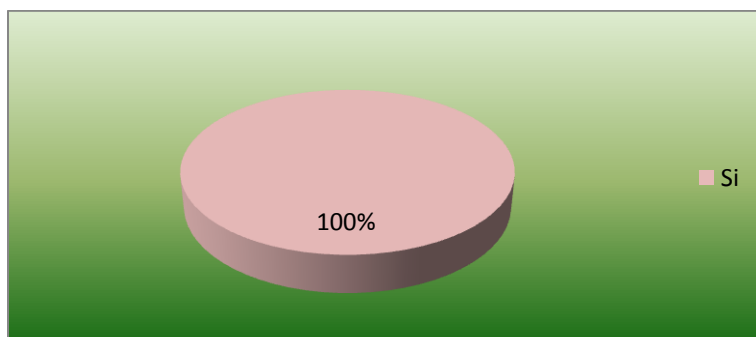
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los turistas dijeron que les agradó bastante el lugar no indicaron ningún aspecto que no les haya gustado.

#### 4.41 Afirmación de los turistas de volver a asistir al balneario

**Tabla N° 4.41**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Si	16	100,0	100,0
Total	16	100,0	

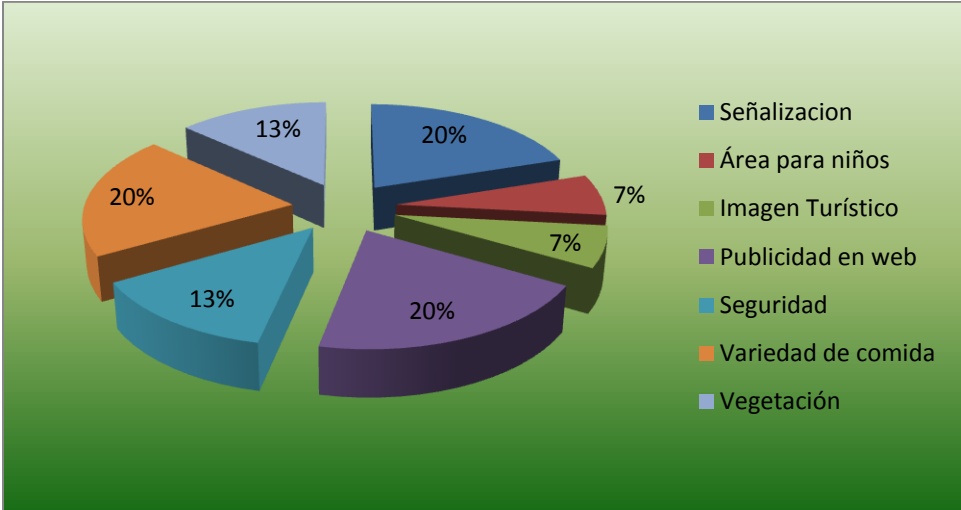
**Grafico N° 4.41**



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que el total de los turistas que visitaron el balneario natural volverían a asistir. Lo que puede demostrar la fidelidad de sus clientes.

**4.42 Recomendaciones y sugerencias de los turistas al balneario.**

**Grafico N° 4.42**

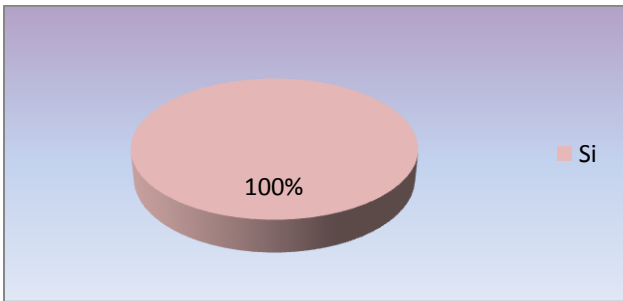


De acuerdo a los resultados obtenidos, los turistas encuestados tanto nacionales como extranjeros recomiendan que el balneario realizar publicidad por web, mejorar la variedad de la comida y mejorar el camino de entrada como sugerencias más importantes, también recomiendan mejorar la seguridad del lugar e incrementar su vegetación.

**4.43 Interés por visitar el balneario**

El total de turistas que no visitaron el balneario el 100% están interesados en conocer e ir a visitar el lugar.

**Grafico N° 4.43**



#### 4.44 CRUCE DE INFORMACION

**Tabla N° 4.44.1**

		¿En qué épocas del año generalmente viaja usted?			
		Diciembre-Febrero	Marzo-Mayo	Junio-Agosto	Septiembre-Noviembre
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
¿Volvería a asistir al lugar?	Si	14	0	0	2
	No	0	0	0	0

Como se puede observar, se cruzó información, de la pregunta 3 con la pregunta 12, donde se puede decir que 16 turistas que visitaron el balneario volverían a asistir a la misma, de los cuales 14 turistas visitarían el balneario entre los meses de diciembre y febrero y 2 turistas entre septiembre y noviembre.

**Tabla N° 4.44.2**

		¿En qué épocas del año generalmente viaja usted?			
		Diciembre-Febrero	Marzo-Mayo	Junio-Agosto	Septiembre-Noviembre
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
¿Ha visitado el balneario turístico natural La Heredad de Jacob?	Si	14	0	0	2
	No	54	0	2	27

Como se puede observar en la tabla, se cruzó información, de la pregunta 3 con la pregunta 8, donde se puede decir que el total de 68 turistas encuestados viajan entre los meses de diciembre y febrero de los cuales 14 de ellos visitaron el balneario y 57 turistas no. Los turistas que viajan entre los meses de septiembre y noviembre 2 de ellos visitaron el balneario y 27 turistas no.

**Tabla N° 4.44.3**

		¿Cuánto gasta usualmente en una salida al campo?			
		100-200 Bs.	201-300 Bs.	301-400 Bs.	Más de 401 Bs.
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
¿Durante su estancia que lugares a visitado o le han recomendado visitar?	Valle de la Concepción	11	10	6	0
	San Lorenzo	10	17	3	0
	San Jacinto	6	4	1	0
	Tomatitas	0	3	1	0
	San Andrés	0	0	0	0
	Coimata	0	2	0	0
	La Victoria	0	0	0	0
	Otros	3	16	6	0

Como se puede observar en la tabla se cruzó información, de la pregunta 6 con la pregunta 5 se puede decir lo siguiente:

De un total de 30 turistas gastan entre 100 a 200 bs en una salida a almorzar a la campiña tarijeña de los cuales, 11 turistas asistieron al Valle de la Concepción, 10 a San Lorenzo, 6 a San Jacinto y 3 asistieron a otros lugares.

De un total de 52 turistas gastan entre 201 a 300 bs en una salida a almorzar a la campiña tarijeña de los cuales, 10 turistas asistieron al valle de la concepción, 17 a San Lorenzo, 4 a San Jacinto, 3 a Tomatitas, 2 a Coimata y por ultimo 16 asistieron a otros lugares.

De un total de 17 turistas gastan entre 301 a 400 bs en una salida al campo de los cuales, 6 turistas visitaron el Valle de la Concepción, 3 visitaron San Lorenzo, un turista a Tomatitas y San Jacinto, por ultimo 6 asistieron a otros lugares.

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

### EMPRESAS:

- Sur Bike
- Brújula Travel
- Explora Tarija
- Latina Real Tours
- VTB! Tarija
- Gaviota Travel
- Viva Tours

### Oficina de Información turística:

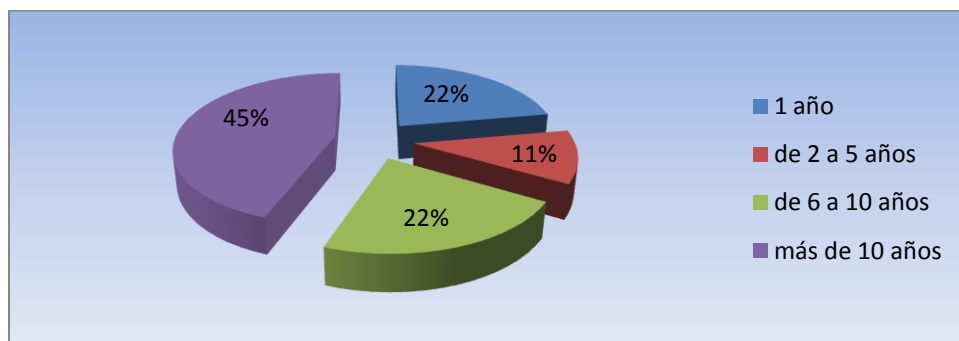
- Departamento de turismo de la gobernación
- O.G.D Tarija.

### 4.45 Datos personales: Antigüedad

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de las operadoras de turismo receptivo están ofreciendo sus servicios más de 10 años en la ciudad de Tarija.

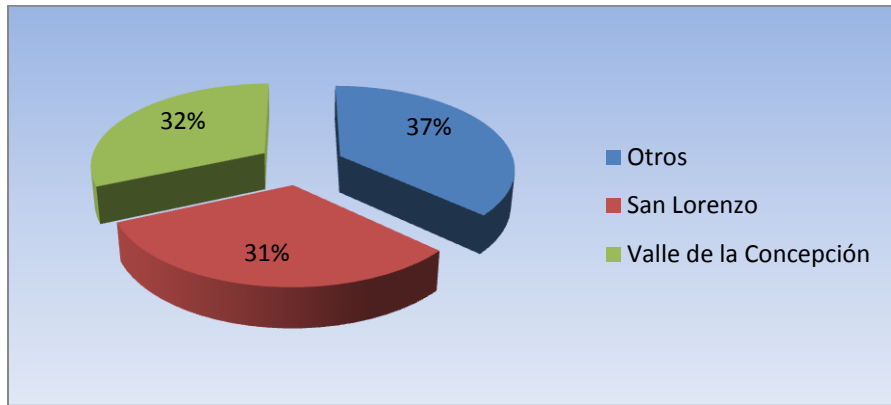
Las operadoras de turismo receptivo que están recientemente un año son Explora Tarija y la Organización Gestora del Destino Tarija (O.G.D Tarija), los más antiguos son Viajes de Turismo Bolivia (VTB) y Viva Tours con 18 años de servicios en paquetes turísticos.

**Grafico N° 4.45**



#### 4.46 Lugares más promocionados por los intermediarios

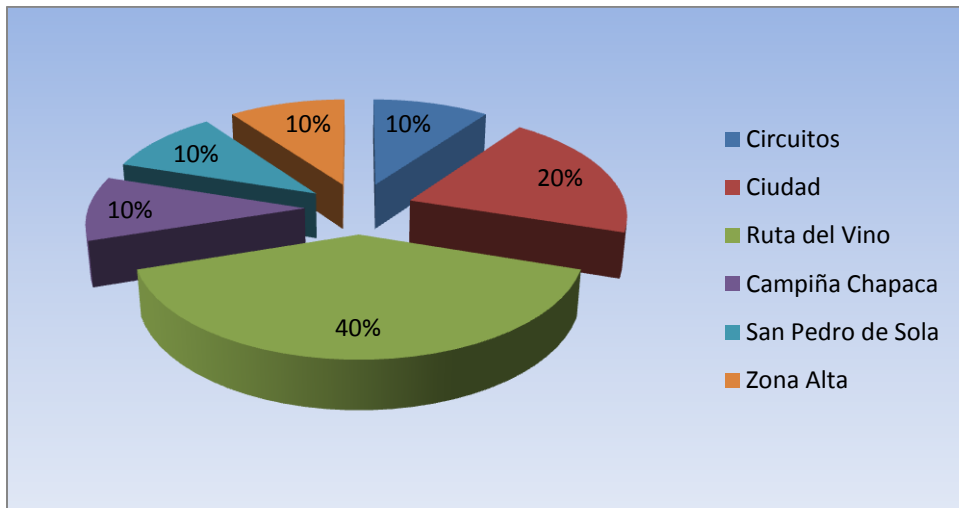
Grafico N° 4.46



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los intermediarios de turismo promocionan otros lugares que no se tomaron en cuenta en el cuestionario que se detallara en el siguiente grafico.

También es importante mencionar de todas las opciones mencionadas en el cuestionario los lugares más promocionados son: San Lorenzo y Valle de la Concepción.

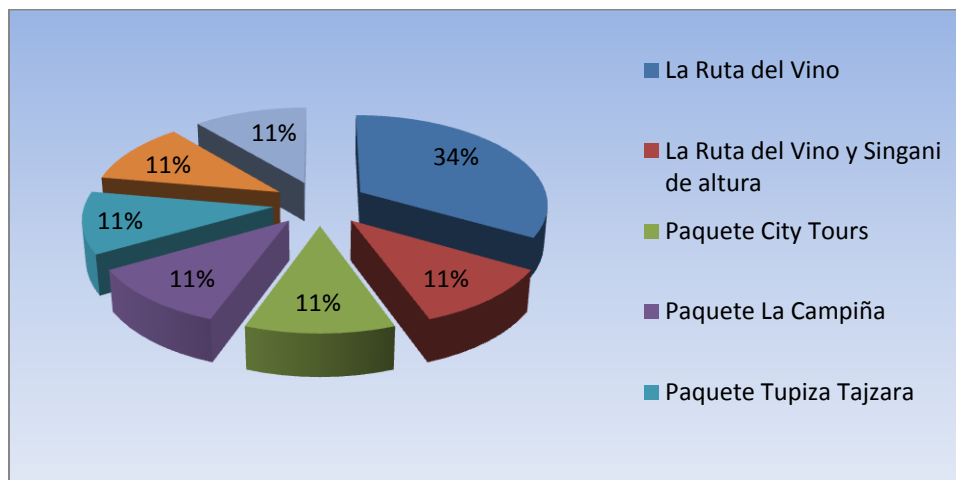
Grafico N° 4.46.1



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los intermediarios promocionan La Ruta del Vino y con un porcentaje significativo están los lugares en la ciudad como ser: Castillo Azul, Museo, Casa Dorada y edificios religiosos (San Roque, Catedral y San Francisco).

#### 4.47 Producto estrella

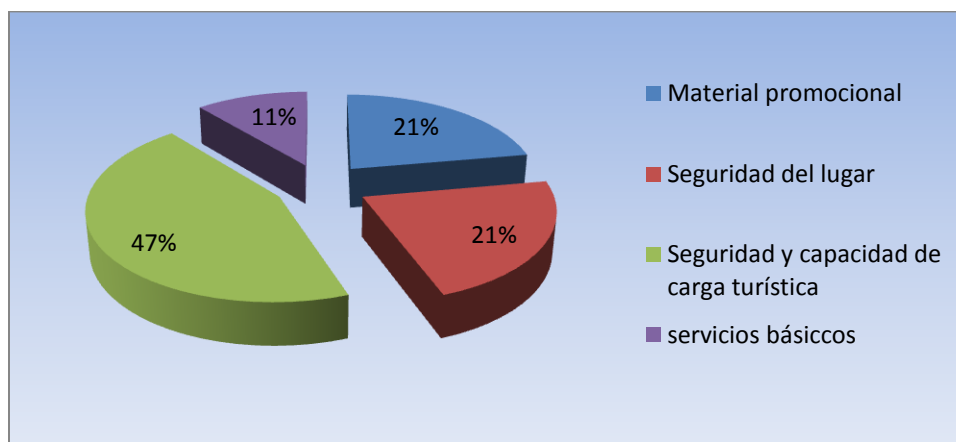
Grafico N° 4.47



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que para la mayoría de los intermediarios (operadores de turismo receptivo y oficinas de turismo), su producto estrella es La Ruta del Vino.

#### 4.48 Aspectos que se consideran para promocionar su oferta turística

Grafico N° 4.48

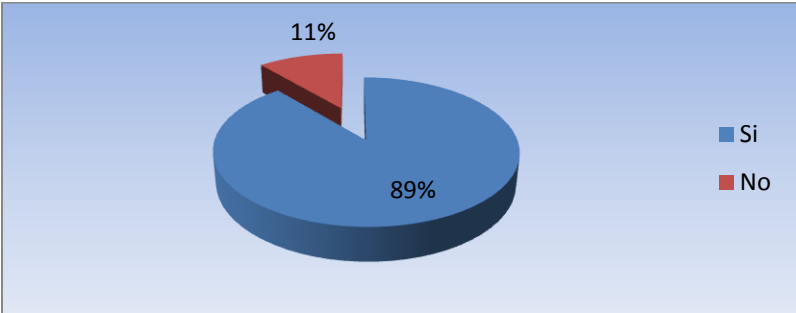


De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los operadores de turismo receptivo consideran la seguridad del lugar y la capacidad de carga turística para promocionar la oferta de atractivos turísticos.

También es importante mencionar que en un porcentaje significativo consideran el material promocional (oficinas de turismo) y otras operadoras de turismo únicamente consideran la seguridad del lugar.

**4.49 Visita al balneario natural La Heredad de Jacob**

**Grafico N° 4.49**

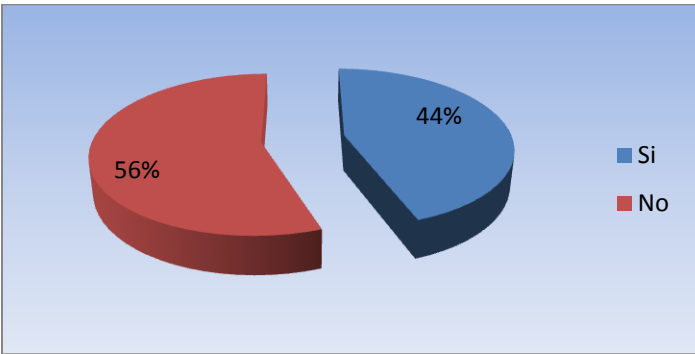


De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que de los 9 intermediarios de turismo 8 visitaron el balneario natural, únicamente un operador de turismo receptivo no visito el lugar.

Los intermediarios que visitaron el balneario natural opinaron que el lugar les pareció agradable y atractivo para promocionarlo, en uno de sus paquetes turísticos.

**4.50 Afirmación si llevaron gente al balneario**

**Grafico N° 4.50**

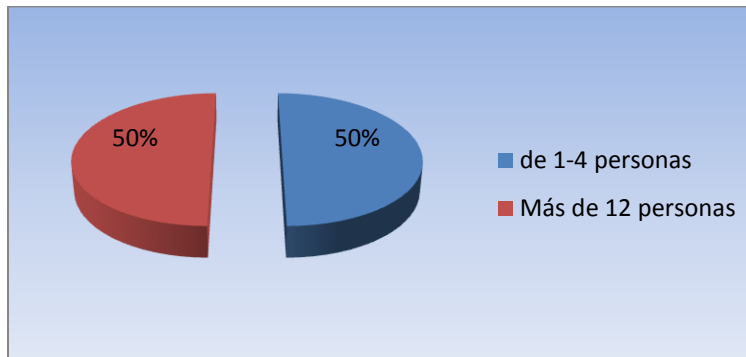


De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que de los 4 intermediarios que llevaron gente al balneario natural ninguno de ellos trabaja con la empresa.

Explora Tarija llevo gente al balneario a través del circuito La Ruta del Vino y O.G.D a través de la gira vivencial en Tarija y la inauguración del turismo en el Municipio de Uriondo.

#### 4.51 Cantidad de gente que llevaron los intermediarios al balneario

Grafico N° 4.51

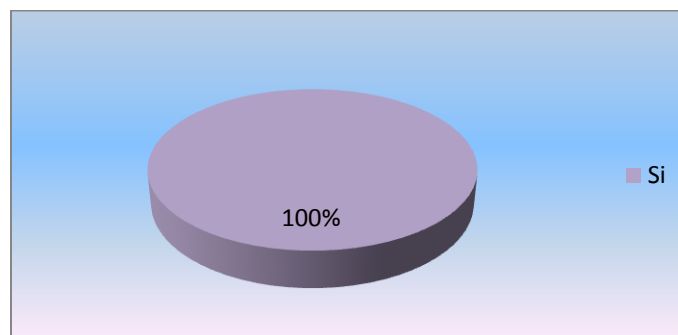


De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que los intermediarios (operadores y oficinas de turismo) que llevaron gente al balneario ambos rangos de cantidad están en el mismo porcentaje.

También es importante mencionar que La Organización Gestora del Destino Tarija, llevo más 60 personas en diferentes acontecimientos, como Gira Vivencial Tarija y la inauguración del turismo en el Municipio de Uriondo, donde dichos acontecimientos se realizaron en el balneario.

#### 4.52 Afirmación de los intermediarios para trabajar con el balneario.

Grafico N° 4.52

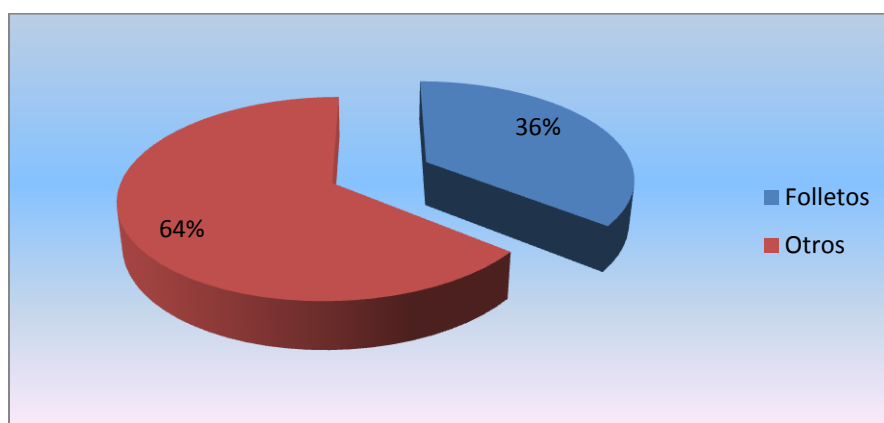


Como se puede observar en la tabla todos los intermediarios (operadores de turismo receptivo y oficinas de información turística), están interesados en trabajar con el balneario y promocionarlo en sus paquetes turísticos.

Es importante recalcar que el Departamento de Turismo de la Gobernación no es una operadora de turismo receptivo pero si es un intermediario para que la empresa pueda llegar a turistas que ingresan a nuestra ciudad.

#### **4.53 Medios de información sobre el balneario para ser promocionado por los operadores de turismo y oficinas de información turística**

**Grafico N° 4.53**



Como se puede observar, los intermediarios (operadoras de turismo receptivo y oficinas de turismo), indicaron otros medios en el que desearían ser informados sobre los servicios que brinda el balneario que son: a través de una imagen turística por internet, presentar un menú preestablecido, publicidad por diferentes medios y visitas programadas al lugar.

#### **4.54 Recomendaciones y sugerencias.**

Los operadores de turismo receptivo y oficinas de información turística(intermediarios) indicaron las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la señalización y mantener el entorno rústico del lugar.
- Invitar a todas los operadoras de turismo receptivo a visitar el lugar formalmente.
- Trabajar en el marketing y publicidad de los servicios que ofrece y trabajar con operadores de turismo receptivo.

- Mejorar la accesibilidad del camino y colocar letreros en el Valle indicando la ruta del balneario, publicidad y promoción por televisión e internet.

#### **4.55 Conclusiones de la Investigación de Mercados:**

En esta parte del trabajo y después del análisis de resultados se presenta de manera específica las siguientes conclusiones.

Según a la hipótesis planteada y dando respuesta al problema de investigación se puede afirmar que La Mezcla Promocionales es el principal factor que influye directamente en el crecimiento del balneario, ya que la mayoría de los encuestados tanto turistas como las familias no tienen ninguna referencia sobre los servicios que ofrece el balneario, ni tampoco percibieron algún tipo de publicidad y menos aun visitaron el lugar.

Además el hecho de no utilizar algún medio de comunicación para publicidad, el no trabajar con las operadoras de turismo receptivo y el no realizar ningún tipo de promoción, que en su conjunto hacen la mezcla promocional, no le permite al balneario incrementar nuevos clientes potenciales y por ende impide su crecimiento, por lo que se puede decir que la hipótesis de la investigación queda demostrada.

La participación de mercado del balneario turístico natural La Heredad de Jacob es muy bajo en comparación a los demás lugares visitados por las familias tarijeñas, donde los lugares más frecuentados por las familias y turistas son; San Lorenzo y el Valle de la Concepción.

La mayoría de las familias de Tarija y turistas encuestados no visitaron el balneario natural La Heredad de Jacob, pero si están interesados en conocerla e ir a visitar el lugar.

El balneario natural no cuenta con una estrategia comercial adecuada ni establecida al mercado, no realiza estrategias de mezcla comercial, tampoco trabaja con las operadoras de turismo receptivo.

Los gastos de las familias y turistas cuando salen a la campiña tarijeña a almorzar en su mayoría están entre los 201 a 300 bs aproximadamente de los cuales se destina la mayor parte del gasto en alimentación.

La competencia del balneario turístico natural La Heredad de Jacob son: La Bodega del abuelo en el Municipio de Uriondo y El Viejo Montonero en el Municipio de Méndez, pero La Heredad de Jacob se encuentra en ventaja por ser un lugar que ofrece una variedad de servicios ya que en El Viejo Montonero y La Bodega del Abuelo únicamente son lugares para almorzar y degustar algunos vinos.

Las operadoras de turismo receptivo y los centros de información turística lo que más promocionan es La Ruta del Vino, y están interesados en trabajar con el balneario siempre y cuando este les informe sobre todos sus servicios y trabaje continuamente en el marketing y publicidad de su negocio

## **TERCEA PARTE**

### **PROPUESTA**

#### **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL**

##### **INTRODUCCION**

Después de haber realizado la investigación de mercados, analizado el macro, micro entorno de la industria y la situación interna del balneario turístico natural La Heredad de Jacob a través de un diagnóstico que permitió identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa en nuestro medio y con la finalidad de dar sentido de dirección para que puedan adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, es necesario recurrir a la planeación operativa orientada hacia el mercado.

En esta parte del trabajo de investigación se contemplará básicamente todo lo referido a la propuesta que es: Diseñar una estrategia comercial adecuada para el balneario turístico natural La Heredad de Jacob. Todo esto se realizará en base y de acuerdo los resultados obtenidos en todo el trabajo de la investigación.

Asimismo en esta propuesta se plantean algunas sugerencias para coadyuvar a la aplicación de la propuesta que son sencillas, viables y fáciles de ejecutar y que si se toman en cuenta los resultados obtenidos con esta aplicación serán positivos para la empresa.

##### **5.1 Definiciones de los elementos de la Planeación Estratégica**

###### **5.1.1 Definición de la Visión**

La visión implica definir en qué se quiere convertir la empresa en el futuro, es decir cuáles serán las aspiraciones futuras de la misma tanto en el mediano como en el largo plazo, considerando el conjunto de situaciones cambiantes que se presenta en el entorno.

Se plantea la siguiente visión con la participación de la Familia Pastrana:

*Ser el mejor balneario turístico natural a nivel regional y nacional del sur de Bolivia, que permita a los visitantes disfrutar del entorno natural y de la identidad cultural de Tarija en sus diferentes expresiones, amabilidad de su gente, su gastronomía, música y danza.*

### **5.1.2 Definición de la Misión**

La misión permitirá definir quién es La Heredad de Jacob y en que negocio está, para esto se plantea la siguiente misión con la participación de la Familia Pastrana:

*La Heredad de Jacob, paraíso escondido a orillas del río Camacho...Somos un emprendimiento turístico rural donde puede disfrutar de una gastronomía criolla Tarijeña (chancho a la olla, picante de pollo, saice, sopa de maní y las deliciosas chirriadas del lugar), contamos con espacios para acampar y espacios libres para recreación con un ambiente acogedor rústico y criollo, donde también si desea puede prepararse su comida en las parrillas de piedra rústica, contamos con una piscina que apoya las actividades recreativas del lugar, además de baños, un espacio deportivo, un escenario y un espacio para camping, garantizando la valoración y conservación del entorno natural y cultural.*

Los valores fundamentales que rigen las acciones para lograr el futuro deseado son:

- Identidad cultural
- Honestidad, honradez, integridad y ética
- Dedicación, esmero y pasión
- Solidaridad y responsabilidad social
- Respeto por el territorio, los recursos de la región, los ciudadanos, los visitantes y la cultura.

## **5.2 Objetivo General:**

Incrementar el número de visitantes al balneario natural a través de los esfuerzos en publicidad, inversión en infraestructura y equipamiento, mejorando la calidad sanitaria, formalizando la empresa, Además de garantizar la calidad de los servicios prestados accediendo al Sello de Calidad de la RVSA.

### **Objetivos Específicos:**

- Lograr que el consumidor final perciba los servicios como un producto de calidad a través de la promoción que se realice.
- Incrementar su cuota de mercado en un 10% anual, tomando en cuenta que la cuota de mercado que posee actualmente es de 0,1% (ver grafico nº 4.8).
- Mostrar la identidad cultural de Tarija, amabilidad, vestimenta, música y danza.
- Dar a conocer al mercado regional, nacional e internacional el balneario turístico natural La Heredad de Jacob, como un atractivo turístico, del Departamento de Tarija.
- Contar con estrategias definidas para mejorar su competitividad en el mercado, mostrando el respeto por medio ambiente.

### 5.3 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION Y CRECIMIENTO

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio de la organización.

La Heredad de Jacob busca agregar valor a los servicios que presta, lograr mayor diferenciación en el mercado, focalizando además sus esfuerzos en dos segmentos de mercado (turistas y familias tarijeñas).

Por tanto la empresa debe optar por la ejecución de la estrategia comercial para incrementar el número de visitantes al lugar, donde existen aspectos administrativos y normativos que es necesario resolver para acompañar el crecimiento de la empresa que son:

- **Formalización:** Contar con el Registro en Fundempresa, NIT, Licencia de Funcionamiento, Certificado Sanitario y Carnet Sanitario del Personal que trabaja en el emprendimiento, en especial de las personas que están en contacto con la preparación de los alimentos.

Es importante para la empresa estar formalmente establecida para poder acceder a financiamientos, especialmente de los programas de apoyo al turismo y además para poder cumplir con las exigencias de los Protocolos de Calidad y así calificar para obtener el Sello de Calidad de la RVSA y ser parte del circuito turístico "La Ruta del Vino y Singani de Altura".

- **Gestión:** Contar con herramientas de planeación y seguimiento que permitan medir los avances en cada objetivo.
- **Sistema de registros:** Es necesario implementar un sistema de registros tanto contables como de ventas y manejo de costos para llevar un mejor control de los ingresos.

- **Talento Humano:** Participar del Programa de Capacitación organizado por la OGD Tarija donde se darán los cursos priorizados para el sector turismo, también es necesario participar de todos los procesos de Asistencia Técnica o giras vivenciales que se puedan generar por los programas de cooperación y contratar más personal capacitado que apoye al crecimiento de la empresa.

### **Lograr el Sello de Calidad de la RVSA para mejorar la prestación de sus servicios**

Para obtener la certificación del Sello de Calidad de la RVSA y ser parte de La Ruta del Vino y Singani de Altura el balneario turístico natural La Heredad de Jacob debe realizar lo siguiente:

- Incluir en los baños actuales y todo el equipamiento y accesorios necesarios (jabón líquido, papel higiénico, toallas de papel, etc.) y garantizar la limpieza de los mismos capacitando al personal sobre la importancia del mantenimiento de la higiene en estos lugares y cómo influye en la calidad de la prestación del servicio.
- Garantizar la inocuidad del lugar de preparación de los alimentos colocando piso con material resistente, revistiendo la cocina con azulejos o cerámica y cerrando con malla milimétrica las puertas y ventanas.
- Adecuar una despensa con las condiciones adecuadas para almacenar los insumos para la preparación de los alimentos.
- Realizar periódicamente el control de plagas haciendo fumigar el establecimiento, especialmente los lugares donde se preparan y almacenan los alimentos.
- Controlar el ingreso de animales domésticos a los lugares donde se preparan los alimentos y en especial al lugar donde las personas se están sirviendo los mismos.
- Mejorar la señalización externa e incorporar señalización interna.
- En cuanto a seguridad si bien el balneario está al aire libre y no se necesitan salidas de emergencia es necesario contar con extintores.

- Clasificar la basura (contenedores diferenciados) para poder reciclar las botellas y plásticos. Además contar con un lugar adecuado para la basura seleccionada.
- Contar con un menú donde se muestre claramente los platos que se sirven en el balneario, sus principales ingredientes y el precio. Además tener en el menú 2 opciones diferentes a la comida criolla y 1 plato vegetariano.
- Conservar y mejorar las áreas verdes para mantener el respeto con la naturaleza que caracteriza al balneario.
- Construir un espacio para la exhibición de vinos y singanis artesanales e industriales producidos en la región.
- Contar con un freezer para garantizar la conservación de los insumos que se utilizan en la preparación de los alimentos, comprar los mismos en cantidad, reducir el costo y tener disponibilidad de servicio de alimentación en el momento que se requiera.

### **5.3.1 MEZCLA COMERCIAL**

Para lograr el desarrollo de una adecuada estrategia comercial para el balneario natural se definen diferentes estrategias en; productos/servicios, precios, plaza y promoción, donde cada una de ellas agrupa un conjunto de acciones a poner en práctica para acercarse al futuro deseado.

#### **5.3.1.1 PRODUCTO/SERVICIO**

La Heredad de Jacob se caracteriza sobre todo por haber aprovechado y adaptado el entorno natural para brindar servicios turísticos, el mantenimiento y el respeto al medio ambiente, la identidad cultural y regional que está reflejada en la vestimenta, la comida, la música, las fiestas y demás expresiones culturales.

Los servicios turísticos que se brindan en la Heredad de Jacob son los siguientes:

#### **Gastronomía Típica Regional**

En lo que se refiere a la gastronomía el balneario debe trabajar en la elaboración de un menú especial, en el que se debe incluir uno o dos platos sencillos y sin los condimentos y picantes que caracterizan a nuestra gastronomía, para aquellas personas que no pueden consumir este tipo de comida, en especial si se piensa en el mercado extranjero y también en los niños.

De acuerdo al trabajo de campo los intermediarios sugieren que el balneario natural debe tener un menú preestablecido para informar de mejor manera sobre la gastronomía que ofrece, para lo cual se debe desarrollar un menú que contenga el nombre de los platos a servirse, los precios, bebidas y demás productos.

Por lo que se propone un modelo de menú (ver anexo 16), donde se sugiere aumentar como producto adicional los postres, además de un plato especial "plato del día" el cual debe variar para atraer más clientela al igual que el plato internacional.

También se debe fortalecer la relación con productores de verduras ecológicas de la zona para ofrecer otras opciones gastronómicas con estos productos, que pueden tener un precio más elevado, pero que son muy solicitados sobre todo por el turista extranjero.

## **Bebidas Alcohólicas y no Alcohólicas**

En bebidas alcohólicas, el balneario ofrece, vino y cerveza, en bebidas no alcohólicas, ofrece productos de la Coca-cola, Cascada y jugos del valle.

En la venta de bebidas se debe considerar la elaboración de una variedad de bebidas no alcohólicas como jugos de frutas naturales, refrescos de soya o linaza y otros para ofrecer a las familias que visitan el balneario.

## **Alquiler de Parrilleros**

Si bien en este momento en el balneario turístico natural se puede comprar el carbón, es necesario generar otras comodidades para las personas que preparan sus alimentos, como ofrecer a un módico precio acompañamientos como ser; ensalada preparada con productos ecológicos, papas hervidas, mote, queso, etc.

## **Alquiler del Área de Camping**

Se tienen dispuestos diferentes lugares que se alquilan para la realización de campamentos, pero es importante generar un espacio con las condiciones adecuadas de sanidad (construcción de duchas), para cobrar un monto de entrada adecuado, también se puede ofrecer adicionalmente el servicio de alimentación.

Para una mejor organización y buena atención a los clientes se propone el diseño de un organigrama con el que debería contar el balneario y un flujo grama de la prestación de sus servicios (ver anexo 17 y 18).

### **5.3.1.2 PRECIO**

Los precios actuales han sido determinados por el Gerente Propietario de acuerdo a sus propios conocimientos, en el cual no se hace una determinación del precio a través de un análisis del costeo del producto, sin embargo en el servicio de gastronomía se tiene un buen margen de ganancia.

### Precios Actuales Gastronomía

DETALLE DE LA GASTRONOMIA	P/U Bs. PLATOS
Chancho a la Cruz	40
Chancho a la Olla	30
Saice	8
Sopa	8
Picante	20

El precio que se cobra por el alquiler de los parrilleros genera buenos ingresos considerando que solo es necesario gastar en la limpieza y mantenimiento del lugar. Pero es necesario determinar una tarifa módica para los acompañamientos que se ofrecerán como parte de los servicios que se brindaran a las personas que van a preparar las parrilladas, en la siguiente tabla se detalla los acompañamientos adicionales y sus precios respectivos.

### Precios propuestos para los Acompañamientos

Detalle Acompañamientos en el Alquiler de Parrilleros	Unidad de medida	P/U Bs.
Ensalada	platillo	3
Limón	unidades	0.50
Papas Hervidas	unidades	0.30
Mote	platillo	2
Choclo	unidades	2
Ají molido	platillo	2,50

La ensalada (tomate, lechuga y cebolla), se propone vender en platillos pequeños de barro a bs.3 cada uno, el limón a ctvs. 0.50 por unidad, las papas hervidas a ctvs. 0.30 o tres papas por bs. 1, el mote en platillos pequeños de barro a bs. 2 cada uno, el choclo a bs. 2 o 3 choclos por bs.5 y el acompañamiento especial para disfrutar de una deliciosa parrillada se recomienda vender ají molido en pequeños platillos a bs. 2.50 cada uno.

El precio que se paga para acceder al área de camping es apropiado pero se debe implementar duchas de baños para que los clientes estén más cómodos y se incremente la cantidad de personas que toman este servicio. También se deben elaborar paquetes especiales donde se ofrece el servicio de alimentación (desayuno, meriendas, almuerzo, cena) como parte de la oferta de servicios del camping, para esto es necesario determinar el precio por persona incluido este servicio.

En cuanto a la venta de bebidas es necesario incrementar el margen de ganancia, ya que los precios actuales están por debajo de los promedios cobrados por empresas similares y este aspecto dificulta la generación de beneficios para el balneario, pero este incremento se lo debe realizar a partir del 3 o 4 año donde la empresa este mejor posicionada y tenga mayor clientela. También se debe ofrecer al cliente una variedad de vinos con diferentes precios, el margen de ganancia de los vinos de mesa debe ser alto, por ejemplo un vino que se compra a Bs. 9 en agencia se puede vender a Bs. 17, al contrario el margen de ganancia en los vinos varietales o artesanales de alta calidad debe ser bajo, para incentivar el consumo de los mismos. Incorporar en la oferta de bebidas jugos elaborados con frutas frescas y en lo posible ecológicas, obteniendo un buen margen de ganancia por ser un producto solicitado sobre todo por las familias.

### Precios Actuales de las Bebidas

DETALLE DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	P/U Bs. PLATOS
Soda (Coca Cola de 2 lts)	10
Vino	22
Cerveza	10
Otras Bebidas	10

### Precios Propuestos Año 3 o 4

DETALLE BEBIDAS	P/U Bs. BOTELLAS
Soda (Coca Cola de 2 lts)	12
Vino	25
Cerveza	15
Otras Bebidas	10

Los precios propuestos para las bebidas en la tabla anterior, son los precios actuales de empresas que brindan servicios similares en el Municipio de Uriondo como ser La Bodega del Abuelo, La Casa Vieja y El Manantial de doña Chela.

Finalmente es muy importante implementar el cobro de entradas, base para la sostenibilidad del negocio, se sugiere cobrar mínimamente 2 Bs. por persona.

### **5.3.1.3 PLAZA**

Hasta el momento no se ha hecho un esfuerzo significativo por ofertar los servicios que brinda el balneario y por ende no se tiene ningún plan, el canal de distribución más significativo es la relación directa que se tiene con los clientes que han llegado ahí sobre todo por la recomendación de otras personas que ya visitaron el lugar, no se ha logrado consolidar una buena relación con los intermediarios como ser las agencias u operadores de turismo receptivo.

Es importante mantener y siempre estar mejorando las condiciones de atención en el establecimiento, ofreciendo más y mejores servicios, capacitando al personal y haciendo lo que sea necesario para mantener satisfecha a la clientela que se tiene hasta el momento porque la referenciación se constituye en el principal canal de distribución de la empresa.

Articular el emprendimiento a uno o varios circuitos turísticos para ofertarlos en agencias u operadores de turismo locales y nacionales.

Participar de todos los eventos de promoción turística organizados por la OGD Tarija, fundaciones, municipios, gobernación y otros.

Generar una alianza con el servicio de transporte del Valle de la Concepción, ofreciendo un incentivo por llevar clientes al balneario natural convirtiéndolos en vendedores del balneario.

Se recomienda al balneario:

**Distribución de carácter selectivo:** Es decir, insertar la empresa en intermediarios especializados, como ser La Ruta del Vino y Singani de Altura, aprovechando que en el balneario también se tiene viña.

### **5.3.1.4 MEZCLA PROMOCIONAL**

En este proyecto de investigación se considera la publicidad como principal herramienta de la mezcla promocional; La utilización de esta herramienta dará a conocer los servicios que brinda el balneario natural, por este motivo que se propone la publicidad como medio más adecuado para promover el desarrollo de la empresa.

Pero también es importante el uso de otras herramientas de la mezcla promocional, que son; promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas, para lograr mejores resultados en todo lo referente a la comunicación comercial.

#### **5.3.1.4.1 LO QUE SE QUIERE COMUNICAR**

Lo que se va a comunicar por los diferentes medios seleccionados por los encuestados es toda la información sobre los servicios que brinda en Balneario Turístico Natural La Heredad de Jacob destacando cualidades distintas importantes para el consumidor que diferencien la oferta propia de la oferta de competidores.

La Heredad de Jacob se diferencia de sus competidores, por contar con mas servicios que son; gastronomía criolla, áreas libres para recreación y esparcimiento, balneario natural, accesibilidad al rio, parrilleros con techo tipo cabaña, parqueo para movilidad, además de mostrar la identidad cultural de Tarija y lo más atractivo del lugar es el paisaje en el que se enmarca, mientras que El Viejo Montonero en San Lorenzo y La Bodega del Abuelo en el Valle de la Concepción como sus principales competidores, ofrecen únicamente a sus clientes almuerzos y debidas.

#### **¿A quienes se quiere llegar?**

En esta etapa de la propuesta está dirigido a establecer a quien o a quienes se quiere llegar en base a las necesidades identificadas de los turistas y familias tarijeñas.

Se identificó dos tipos de segmento al cual está dirigida la estrategia comercial son:

**1° Turistas Nacionales y extranjeros;** turistas nacionales del departamento de Santa Cruz que visitan nuestra ciudad a través de una agencia local y turistas extranjeros de la Argentina.

**2° Familias de Tarija de Clase media, media alta,** que acostumbran salir al campo los fines de semana, que están en los barrios; San Roque, Molino, Senac, Tejar, Miraflores, 6 de Agosto, Juan XXIII, La Loma, La Pampa, Villa Fatima, El Carmen y Las Panosas.

### **Necesidad identificada-Turistas**

- ✓ Conocer diferentes costumbres y otras culturas
- ✓ Cambio de Ambiente-alejarse del stress
- ✓ Tener un aventura
- ✓ Mejorar Salud y el bienestar
- ✓ Conocer nuevos lugares

### **Necesidad identificada-Familias Tarijeñas**

- ✓ Construir fortalecer relaciones familiares
- ✓ Búsqueda de un lugar tranquilo y no masificado
- ✓ Alejarse del stress
- ✓ Entretenimiento, relajación y ocio

Para dar a conocer todos los servicios que brinda la empresa y mostrar su diferenciación se determino los siguientes tipos de publicidad.

#### **5.3.1.5 Publicidad interactiva:**

Este tipo de publicidad estará dirigido especialmente a turistas nacionales y extranjeros ya que la mayoría de los turistas encuestados se informaron de su destino por vía internet, además la publicidad interactiva permite ampliar la cobertura del mercado a nivel nacional pero especialmente a nivel internacional, es el más adecuado para distribuir datos fotográficos, contenidos, videos, sonidos e imágenes.

Una gran ventaja de la publicidad por internet es que se puede llegar y recepcionar información tanto a clientes potenciales como actuales en cualquier parte del mundo por lo que se recomienda la creación de una página web.

#### **Página web:**

En el diseño de esta página web es muy importante tomar en cuenta que contenga mayor valor de contenido y actualizada información suministrada al futuro usuario, más probabilidades habrán de incrementar las visitas a la página cuando:

Se tiene una buena presencia, un buen equilibrio entre diseño y contenidos, una estética no es necesario gastarse una fortuna ya que hay páginas web muy sencillas y económicas, rápidas y fáciles de usar.

Para la página web se requiere:

- Inversión
- Nombre de la página
- Información cultural y turística necesaria para la imagen del sitio
- Elementos gráficos
- Textos del sitio
- Mapa turístico, fotografías de los diferentes servicios que brinda el balneario

La creación y el diseño de la página web se realizarán por un estudiante de la carrera de Ingeniería Informática de la Universidad Domingo Sabio además del mantenimiento de la cuenta, lo cual tendrá en costo de 10\$us mensuales.

La página web será:

- Sitio web 100% dinámico
- Sitio web con páginas con contenido mediante correo electrónico
- Alimentación de noticias desde google o cualquier otro proveedor
- Reporte de visitas, informe de clima
- Anuncios de la página por e-mail
- Elementos visuales avanzados

### **Beneficios de ocupar un sitio web:**

Los beneficios de ocupar un sitio dentro de la Red son hoy evidentes, pero entre ellos se puede destacar los siguientes:

- ✓ La interactividad y realimentación. Internet permite estar conectado con los clientes en todo momento, recibiendo así un trato más eficaz y personalizado.
- ✓ Información sobre el cliente. Los datos que nos ofrece el cliente en un momento dado (muchas empresas que se anuncian por Internet piden como requisito para

recibir información, llenar algunos datos como: nombre, teléfono, dirección de correo electrónico, gustos y preferencias, etc.) pueden ser almacenado en una base de datos y servir para promociones posteriores, enviar información a cerca de la empresa, y en definitiva tener localizable al cliente.

- ✓ Constante actualización. Las páginas web de empresas permiten dar una información actualizada en todo momento, lo que permite a la organización adaptarse a la situación y variar estrategias según las circunstancias.
- ✓ Al alcance de todos. En Internet no existen barreras en cuanto a distancia. La red permite a las empresas estar al alcance de todos en todo momento.

También se recomienda crear una cuenta de correo electrónico que son gratuitos donde se tenga contacto permanente con los clientes y crear una base de datos de contactos a los que se envía la información de promociones, eventos y demás que se hagan en el balneario natural, utilizar el Facebook u otro medio para promocionar los eventos a realizarse.

#### **5.3.1.6 Publicidad Electrónica**

Para este tipo de publicidad se utilizara el medio de comunicación más utilizado por las familias tarijeñas que es la televisión, donde se deberá elaborar un breve anuncio informativo que de manera clara concisa y estimulante que muestre las características y beneficios del balneario a fin de crear interés y deseo de vista en el espectador.

La publicidad se hará a través del canal de mayor audiencia por las familias tarijeñas que es el canal 30 RED UNITEL, en el que se debe emitir un spot publicitario del balneario resaltando los elementos clave de diferenciación, como ser la calidad de la atención, el respeto que se tiene con el medioambiente, el mantenimiento de la identidad cultural y regional que se muestra en la vestimenta, la comida, música y danza que se puede vivenciar en el lugar.

Se diseñara el spot publicitario por la producción del mismo canal el cual será de 30 segundos que se transmitirá en uno de los programas de alta audiencia, en el noticiero Tele País Regional a horas 13:30 pm que se transmitirá los días miércoles, jueves y viernes.

En la tabla siguiente se detalla los costos de la publicidad electrónica

Un spot publicitario de 30 segundos a \$us. 300 (ver anexo 19)

### Costo Publicidad Electrónica

Medios de Comunicación	Cantidad de Pases	Duración de cada pase	Programa	Tiempo de Publicidad	Costo unitario	Costo total \$	Costo Total Bs.
TELEVISIÓN					AAA		
Unitel	1 pases día	30 seg.	La Revista y Noticiero	1 mes	0.5\$us.	180 \$us	1.255

**Fórmula de cálculo para TV:** Duración de spot x precio del seg. xCant. de pases diaria x N° de días (mes) = costo de publicidad Trabajando: M, J, V al mes son: 12 días, tipo de cambio 6,97 \$us

### 5.3.1.7 Publicidad Impresa

Para este tipo de publicidad se debe Desarrollar un logotipo y material gráfico de alta calidad donde se destaquen los elementos clave de diferenciación mencionados, algunos de los materiales que se sugieren crear son los siguientes:

#### Dípticos o Trípticos

Estos deben ser llamativos y que contengan la información de los servicios que se brinda, tratando de que esta sea lo más concreta posible y apoyado más que todo con imágenes (ver anexo 20). Es importante tener un mapa claro de cómo llegar al balneario, este material está orientado para las personas que desean llegar solos al lugar.

Una vez impresos los dípticos o trípticos será usado para promocionar el balneario natural en los diferentes eventos de promoción turística, operadores de turismo receptivo (VTB Tarija y Brújula Travel), hoteles, hostales, bodegas y restaurantes para los turistas y el material promocional para las familias de Tarija en los puntos de información turística

(OGD Tarija y unidad de información turística de la gobernación) y otros que se consideren adecuados.

### Hacia el posicionamiento de La Heredad de Jacob

Los atributos propios del lugar y sus beneficios son una fuente de ventajas competitivas, pero la clave es la selección de la más adecuada y la forma de comunicarla, todo posicionamiento suele reflejarse en un slogan:

Slogan propuesto: *"La Heredad de Jacob... Un paraíso escondido"*.

#### Costo Publicidad Impresa

Trípticos			
Cant	Descripción	Cosito Unit.	Total Bs.
1000	Tamaño oficio, Couché barnizado, ambas caras	1,2	1.200

Volantes			
Cant	Descripción	Cosito Unit.	Total Bs.
1000	1/4 oficio, full color una cara	0.31	310

El costo de los trípticos y volantes se determinó tomando en cuenta los precios cotizados en la imprenta Lu Color (ver anexo 21), estos materiales deberán destruirse en el aeropuerto, terminal, centros de información turística y operadores de turismo receptivo.

**Banners o afiches;** Se debe mostrar imágenes de la magia del lugar, utilizados principalmente en la participación en eventos de promoción, en los centros de información turística y operadores de turismo receptivo.

También en este material se mostrara la imagen de toda la extensión del lugar las zonas naturales de gran valor paisajístico y turístico (la poza, el rio, viñedos y paisaje de los alrededores), además de resaltar los elementos clave de diferenciación, el mantenimiento de la identidad cultural y regional que se muestra en la vestimenta, la comida, música y danza.

La exhibición de estos materiales estará ubicada en puntos estratégicos identificados como ser; La Terminal, Hotel Tarija, Hotel Baldiviezo, Hostal El Carmen, Hostal del Sol, VTB Tarija y Brújula Travel, para los turistas y para las familias de Tarija este tipo de material estará ubicado en OGD Tarija y Unidad de Información turística de la Gobernación.

**Señalética;** Ira desde la plaza del Valle de la Concepción hasta la entrada del balneario turístico natural.

Los diferentes materiales mencionados para la publicidad de se cotizaron en la empresa Urban Signs, que se dedica a la industria publicitaria. (Ver anexo 22).

### Costos de Impresión Digital

Impresión Digital					
Cant.	Descripción	Dimensiones		Cosito Unit. Bs.	Total Bs.
		Base	Altura		
7	Banner Front	0.85	2.00	127.5	892,5

### Costos Tableros de Madera

Señalética Exterior					
Cant	Descripción	Dimensiones		Cosito U/Bs.	Total Bs.
		Base	Altura		
20	Señalética en tablas de madera	0.50	0.20	50	1.000
1	Tablero Entrada	2.00	1.80	1.200	1.200

(\*) Costo determinado por el Gerente propietario

Otros medios de publicidad impresa:

**Periódico;** se usara a nivel estatal principalmente para dar información (ver anexo 21), sobre los servicios que brinda el balneario y publicitar eventos específicos a realizarse.

### Costo Publicidad Periódico

Periódico	Ubicación de la Publicidad	Tiempo de Duración	Tamaño de Aviso	Costo U/Bs.	Color del Aviso	Costo Total Bs.
El País	Sociales	1 mes	3x2(1/8 pág.)	500	Colores	3.000

Para la publicación en el periódico se utilizara El País aprovechando que es el periódico más leído por las familias de Tarija, en el cual se emitirá en la pagina social los acontecimientos realizados en el balneario natural que mas o menos son 6 acontecimientos al año.

#### **5.3.1.8 Promoción de Ventas:**

Se caracterizan por ser actividades, no prolongadas en el tiempo y que intentan estimular la compra y la utilización de los servicios:

- Ofrecer beneficios adicionales o descuentos a clientes que visitan frecuentemente el balneario, para fidelizarlos.
- No cobrar la entrada a los niños.
- En días festivos otorgar un presente a los que visitan el balneario, como por ejemplo el día de la madre obsequiar una rosa artificial.
- A los turistas obsequiar algún presente de recuerdo.
- Cobrar entradas dos por uno, o descuentos especiales por la cantidad de grupos.

#### **5.3.1.9 Relaciones Públicas:**

Fortalecer la relación con la OGD TARIJA, por ser la instancia reconocida a nivel Departamental para el desarrollo del turismo, ya sea como parte de la Asociación de Turismo de Uriondo o inscribiéndose como empresa privada para participar activamente de todos los eventos de promoción como ser: asistencia a ferias locales, nacionales e internacionales, giras vivenciales, viajes de captura tecnológica y demás actividades que se puedan generar entorno a la promoción de la Ruta del Vino y Singani de Altura y del Destino Tarija en general.

Mantener constantemente el envío de material promocional del balneario natural a los diferentes puntos de información turística, como ser el de IDEPRO en el Valle de la

Concepción, Departamento de Turismo de la Gobernación y la unidad de turismo de la ciudad de Tarija.

Los operadores de turismo receptivo local seleccionados como intermediarios para la promoción de los servicios que ofrece el balneario turístico natural La Heredad de Jacobson:

**VTB! Tarija-Viajes y Turismo de Bolivia;** Tiene alianzas estratégicas con la agencia de viajes Amoro Tours de la ciudad de Santa Cruz, los destinos más atractivos son:

- ✓ Parque Amoro
- ✓ Parque Noel Kempff
- ✓ Parque Kaa Iya

**Brújula Travel;** Tiene alianzas estratégicas TANGOL-Agencia de Viajes Receptiva en Buenos Aires Argentina, Operador mayorista brinda servicios a agencias de viajes locales y del exterior, los servicios son:

- ✓ Viajes
- ✓ Hoteles
- ✓ City Tours,
- ✓ Shows de Tango
- ✓ Alquiler de Autos
- ✓ Entradas Espectáculos

**Requisitos Operadores de turismo receptivo:**

- ✓ Fotografías
- ✓ Videos
- ✓ Folleteria
- ✓ Banners
- ✓ Menú
- ✓ Precios
- ✓ Documentación legal
- ✓ Publicidad

Para fortalecer la relación de las empresas asociadas se establecerán acuerdos de función operativa de ambas partes, que se traduce en los deberes y obligaciones que cada uno de las empresas debe asumir para obtener beneficios mutuos.

Donde dicha función operativa se orienta a determinar las funciones y responsabilidades que tendrán en la prestación de sus servicios como empresas individuales, asumiendo a la vez compromisos que permitan prestar un servicio de calidad de forma asociada.

Este conjunto de deberes, obligaciones y responsabilidades que cada empresario debe asumir se traduce en el diseño de una "Carta de calidad".

### **Carta de Calidad para ambas partes**

Este reglamento se ha diseñado como propuesta para la alianza de ambas empresas donde se consideran los siguientes ítems:

#### **a) Funcionamiento interno (Operador de turismo)**

- ✓ Disponer de toda la información necesaria del balneario natural ya sea de los atractivos que tiene el lugar, los servicios que ofrece, condiciones del camino, actividades que se pueden realizar etc.
- ✓ Responsable localizable durante las 24 horas del día para solucionar cualquier inconveniente que se produzca durante la estancia del cliente.
- ✓ Disponer de material promocional suficiente del balneario natural para la entrega al turista que lo requiera, siendo este folleteria, mapas, volantes, trípticos, etc.
- ✓ Disponer de un stock de souvenir del balneario para la venta al turista como poleras, gorros, polerones etc.
- ✓ Mantener al tanto al Gerente Propietario del trabajo realizado y de su funcionamiento de manera de no cometer los mismos errores con otras empresas.

- ✓ Realizar un buen trabajo asociativo de manera que se refleje en el crecimiento de visitas al balneario.
- ✓ Para la recepción de turistas en días de semana se debe realizar la recepción un día antes con 24 horas de anticipación para una mejor atención.
- ✓ El lugar de trabajo deberá encontrarse en adecuadas condiciones higiénicas y presentar una estética atractiva. El personal deberá hacerlo con los instrumentos necesarios y tener el uniforme correspondiente.

#### **b) Funcionamiento interno (La Heredad de Jacob)**

- ✓ Disponer de toda la información necesaria sobre servicios que brindan los operadores de turismo.
- ✓ Disponer de material promocional suficiente de los operadores para la entrega al turista que lo requiera, siendo este folletería, mapas, volantes, trípticos, etc.
- ✓ Disponer de un stock de souvenir de los operadores la venta al turista como poleras, gorros, polerones etc.
- ✓ Realizar un buen trabajo asociativo de manera que se refleje en el crecimiento de las empresas asociadas.
- ✓ Cumplir con lo especificado en las resoluciones y normas nacionales, provinciales y locales, especialmente en lo referido a Condiciones Higiénico-Sanitarias y de responsabilidad social.
- ✓ Declarar y respetar horarios de apertura, cierre, descansos semanales y vacaciones.
- ✓ Debe cuidarse la presentación de todos los alimentos evitando los envases industriales.

- ✓ Los platos ofrecidos serán de gastronomía local y productos originarios de la zona (vinos, carnes, frutas, verduras, quesos, etc).
- ✓ Informar con antelación de circunstancias no habituales en el establecimiento que modifique la estancia (existencia de obras o remodelaciones edilicias, circunstancias climáticas como inundaciones, dificultades de acceso al establecimiento, etc.)
- ✓ Contar con información necesaria de seguridad (teléfonos de emergencia, farmacias, centros de salud más cercanos, etc.) y entorno (lugares y oficinas de información turística, supermercados, cajeros automáticos, estaciones de servicios, mecánicos, etc.)

#### **b) Funcionamiento externo (Hacia los clientes)**

- ✓ Entregar toda la información que requiera los clientes (turistas nacionales extranjeros, familias tarijeñas y particulares), ya sea de palabra o escrita, de manera de que el cliente se sienta informado.
- ✓ Entregar una buena atención a los clientes siendo este por la prestación de un servicio o sólo por consultas.
- ✓ No cobrar precios excesivos por la prestación de un servicio, estudiando siempre la competencia.
- ✓ Entregar un servicio de calidad versus el precio por este.
- ✓ Enseñar al cliente a cuidar del medio que está inserta el balneario en cuanto a la contaminación, daños, incendios forestales, etc.

## 5.4 Costos de Inversión-Infraestructura

### Inversión en Mejoramiento de la cocina

Materiales	Medida	Cant.	P/U	Total Bs
Piso Cerámico-Saltillo	unidades	350	2	700
Malla ml	m2	33	13	429
Cemento/Contrapiso	Bolsa	6	55	330
Muro Ladrillo 6 huecos E=18 cm	unidad	304	1,3	395
Revoque Interior-Yeso	Bolsa	2	50	100
Revoque Exterior-Cemento	Bolsa	3	55	165
Total				2.119

Para el mejoramiento de la cocina de 6x3 m2 se requiere una inversión de 2.119 bs. los diferentes materiales y cantidades se determino por el Gerente Propietario, que además de dedicarse a su negocio del balneario trabaja como maestro albañil en construcción, por lo que dichos conocimientos y experiencia benefician a su empresa ya que no es necesario la contratación de mano de obra para el mejoramiento de la cocina, adecuación de la despensa y la construcción de exhibidor de vino.

### Inversión en adecuación de Despensa

Materiales	Medida	Cant.	P/U	Total Bs.
Saltillo Piso Cerámico	unidad	182	2	364
Cemento/Contrapiso	Bolsa	5	55	275
Revoque Interior-Yeso	Bolsa	4	50	200
Revoque Exterior-Cemento	Bolsa	4	55	220
Puerta/Tablero	unidad	1	200	200
Vidrio para ventana	unidad	1	123	123
Total				1.382

Para la adecuación de la despensa de 3x3.50 m2 se requiere una inversión de 1.382, de los cuales resulta una cantidad razonable para su ejecución. Es de vital importancia la despensa para almacenar los productos y colocar los equipos necesarios de cocina, los materiales y cantidades se determinaron por el Gerente Propietario.

### Inversión Construcción de Exhibidor de Vinos

Materiales	Medida	Cant.	P/U	Total Bs.
Piso Cerámico-Saltillo	unidad	64	2	128
Cemento/Contrapiso	Bolsa	3	55	165
Revoque Interior-Yeso	Bolsa	3	50	150
Revoque Exterior-Cemento	Bolsa	2	55	110
Revoque-Cemento	Bolsa	3	55	165
Techo-Teja Colonial	Bolsa	35	2,50	87,5
Muro Ladrillo 6 h 18:cm (4 muros)	unidad	473	1,3	614,9
Puerta/Tablero	unidad	1	150	150
Ventana-Madera	unidad	1	200	200
<b>Total</b>				1.770

La construcción del exhibidor de vinos de 2x2 m2 también es importante para acuerdos o alianzas con las empresas que forman parte de "La Ruta del vino y el Singani de altura", para su construcción se requiere de una inversión de 1.770 Bs.

### Inversión Construcción Duchas de Baño

Materiales	Medida	Cant.	P/U	Total Bs.
Piso Cerámico-Saltillo	unidad	480	2	960
Cemento/Contrapiso	Bolsa	5	55	275
Revoque Interior-Yeso	Bolsa	3	50	150
Revoque Exterior-Cemento	Bolsa	3	55	165
Revoque-Cemento-Techo	Bolsa	2	55	110
Techo-Teja Colonial	Bolsa	40	2,50	100
Muro Ladrillo 6 h 18:cm (4 muros)	unidad	700	1,3	910
Puerta/Tablero	unidad	2	150	300
Ventana-Marcos-pequeños	unidad	2	30	60
Vidrio para ventana	unidad	2	60	120
Duchas tipo regaderas	unidad	2	1.184	2.368
Azulejo 15x15	Caja	2	128	256
Espejos	unidad	2	150	300
<b>Total</b>				6.074

(\*) Precios de las puertas y ventanas se determinaron por el Gerente Propietario

Para la construcción de 2 duchas de baño de 1.50 x 1.50 se requiere una inversión de 6.074 bs, los cuales son importantes para mejorar la prestación de servicios en el alquiler del área de camping.

## 5.5 Costos de Inversión-Maquinaria y Equipos

### Inversión Maquinaria y Equipo

Maquinaria y Equipo			
Detalle	Cantidad	P/U Bs.	Total Bs.
Freezer	1	6.900	6900
Contenedor de basura	2	750	1.500
Cocina	1	3.847	3847
Extintores	2	348.5	697
<b>Total</b>			<b>12.944</b>

(\*) Precio de extintores "Casa Cir" fono: 664- 5681

La inversión total para maquinaria y equipo es de 12. 224 Bs. es necesario invertir en estos equipos para incrementar la capacidad de atención del balneario y además lograr la certificación del Sello de Calidad de la RVSA.

### Inversión Mobiliario

Mobiliario y Vajilla			
Detalle	Cantidad	P/U Bs.	Total Bs.
Mesas	6	120	720
Herramientas de cocina	1	4.330	4.330
Sillas	36	80	2.880
Mueble Exhibidor de vino	1	4182	4182
<b>Total</b>			<b>12.112</b>

(\*) Precios mesas, sillas y exhibidor determinado por Gte. Propietario

Para incrementar la capacidad de atención del balneario y generar más ingresos es necesario incrementar mesas y sillas principalmente en la temporada alta, así evitar perder clientes.

Las herramientas de cocina esta compuesto por 3 docenas de cuchillos con un total de 144 bs, 3 docenas cucharas con un total de 144 bs, 3 docenas de tenedores con un total de 144 bs, 3 docenas de cucharillas con un total de 114 bs, 6 vajillas compuestas por una docena de platillos, platos planos y ondos, cada uno a 480 bs, haciendo un total de 2.880 bs, 2 sourten con un total de 190 bs, un juego de ollas con 4 piezas con un total de 714 bs.

## 5.6 Análisis de la Inversión Total del Proyecto

### Inversión Total del Proyecto

Inversión Total Bs.	
Infraestructura	11.345
Publicidad y Marketing	9.206
Maquinaria y Equipo	12.944
Mobiliario	12.112
<b>Total</b>	<b>45.607</b>

Si el Gerente Propietario decide invertir en mejorar su negocio y que este sea rentable en la que pueda generar buenos ingresos la inversión total que se requiere para la ejecución de toda la propuesta es de 45.607 Bs, los cuales son superiores a los ingresos anuales percibidos por la empresa, que es de 39.752 Bs. por lo que la empresa no tiene la capacidad de pago para el desarrollo total de la propuesta.

Pero a través del FIIT ([ver anexo 22](#)), que fue desarrollado por la Fundación FAUTAPO-Educación para el Desarrollo, a través del Programa de Fortalecimiento al Complejo Uvas, Vinos y Singanis, que es financiado por la Embajada del Reino de los Países Bajos (Holanda) en Bolivia, Don miguel Pastrana puede acceder a este fondo cubriendo una parte del total de la inversión de la propuesta.

El FIIT (Fondo de Incentivo a la Inversión Enoturísticas), es un fondo que tiene como principal objetivo fomentar el desarrollo de empresas turísticas vinculadas a la "Ruta del Vino y Singani más alta del Mundo", para mejorar su calidad y competitividad en la prestación de sus servicios a través de un sistema de incentivo para la implementación de mejoras en infraestructura y equipamiento para la adecuación de la normativa turística y protocolos de calidad.

El FIIT tiene cobertura en Chuquisaca (Las Carreras, Camargo y Villa Abecia), Potosí (Cotagaita) y Tarija (Uriondo, Cercado y San Lorenzo).

Pueden participar todas las empresas que brindan servicios turísticos en la "Ruta del Vino y Singani de Altura", ligadas al aprovechamiento comercial de los productos de la Cadena Productiva de Uvas, Vinos y Singanis (de bodega o viñedos), que se encuentran en funcionamiento al menos un año, entre las que se consideran:

- Empresas de servicios de hospedaje
- Empresas de servicios gastronómicos
- Tiendas de productos y/o de especialidad
- Operadores de turismo receptivo y/o empresas de transporte turístico

### **Líneas de incentivo FIIT:**

Línea Base: Seguridad y calidad Ambiental 40%

Línea 1: Calidad sanitaria 50%

Línea 2: Imagen de la Ruta del Vino y Singani más Alta del Mundo 40%

Línea 3: Equipamiento y Tecnología 30%

Línea 4: Transporte Turístico 30%

Don Miguel Pastrana, Gte. Propietario del Balneario Turístico Natural La Heredad de Jacob, puede acceder a este fondo como parte de una empresa privada rural en gastronomía vinculada al circuito turístico La Ruta del Vino y Singani de Altura, donde una parte de la inversión total puede ser financiada por este fondo, el máximo de financiamiento es de 70.000 Bs.

### **Líneas de Incentivo FIIT**

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>	<b>Líneas de Incentivo</b>	<b>% Incentivo</b>	<b>Incentivo</b>
Mejoramiento cocina	2119	Línea 1	50%	1059,5
Adecuación Despensa	1382	Línea 1	50%	691
Construcción de Duchas	6074	Línea 3	50%	3037
Construcción Exhibidor de Vino	1770	Línea 2	40%	708
Mueble Exhibidor de Vino	4182	Línea 2	40%	1672,8
Trípticos	1200	Línea 2	40%	480
Tablero de Madera	1200	Línea 2	40%	480
Banner	893	Línea 2	40%	357
Contenedor de basura	1500	Línea 2	40%	600
Señalética	1000	Línea Base	40%	400
Extintores	697	Línea Base	40%	278,8
Freezer	6900	Línea 3	30%	2070
Cocina	3847	Línea 3	30%	1154,1
Mesas	720	Línea 3	30%	216
Vajilla, Ollas, Cubiertos, Sourten.	4330	Línea 3	30%	1299
Sillas	2880	Línea 3	30%	864
<b>Total Incentivo</b>				<b>15367,2</b>

El incentivo total del fondo es de 15.367,2 bs.y haciendo un análisis de costo-ingreso, el total de los costos de la propuesta más el financiamiento del FIIT es de 30.040 Bs. que es menor a los ingresos percibidos por la empresa, por lo que la inversión adicional en el negocio es recomendable.

## 5.7 Calendario de Inversiones

### Calendario de Inversiones

Item/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura	7.297				
Trípticos	720				
Freezer	4.830				
Tablero de entrada	720				
Banner	268	268			
Señaletica	400				
Mueble exhibidor de vino		2509			
Contenedor de Basura	450	450			
Extintor		418			
Cocina		2693			
Publicidad Tv	1255	1255	1255	1255	1255
Publicidad Periódico	1500	1500	1500	1500	1500
Mobiliario de Cocina		504	2524	2524	
<b>Total</b>	<b>17.440</b>	<b>9.093</b>	<b>2.755</b>	<b>2.755</b>	<b>2.755</b>

Es recomendable para la empresa cumplir con el calendario de inversiones para la ejecución o implementación total de la propuesta, permitiendo cumplir con sus objetivos a largo plazo.

## 5.8 Comparación de Presupuesto de Marketing

Presupuesto Publicidad y Marketing	
Sin Plan	600
Con Plan	9206

El presupuesto de marketing con la ejecución del plan es mayor al presupuesto actual de la empresa pero los beneficios no son tan favorables para la empresa.

## 5.9 Ingresos proyectados

### Cantidades, Precios e Ingresos

Producto	Cantidad Mensual de ventas Promedio	Cantidad Mensual de Venta Proyectada	Precio Unitario	Crec % Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chanco a la Cruz	9,08	14	40	10,00%	4.360	6538	7191	7910	8702	9572
Chanco a la Olla	35,67	54	30	10,00%	12.840	19262	21188	23307	25637	28201
Saice	26,67	40	8	10,00%	2.560	3840	4225	4647	5112	5623
Sopa	70,67	106	8	10,00%	6.784	10176	11194	12314	13545	14899
Picante	35,67	54	20	10,00%	8.560	12841	14125	15538	17092	18801
Soda (Coca Cola de 2 lts)	44,67	67	10	10,00%	5.360	8041	8845	9729	10702	11772
Vino	91,33	137	22	10,00%	24.112	36167	39783	43762	48138	52952
Cerveza	83,33	125	10	10,00%	10.000	14999	16499	18149	19964	21961
Otros	8,67	13	10	10,00%	1040	1561	1717	1888	2077	2285
Cobro de Alquiler Parrilleros	160	240	3	10,00%	5760	8640	9504	10454	11500	12650
Cobro de Área de Camping	35,33	53	10	10,00%	4240	6359	6995	7695	8464	9311
Derecho al lugar	600	900	2	10,00%	0	21600	23760	26136	28750	31625
Ingresos por Reciclaje	800	1200	0,98	10,00%	0	14112	15523	17076	18783	20661
<b>Total</b>					<b>85.616</b>	<b>164.136</b>	<b>180.550</b>	<b>198.605</b>	<b>218.465</b>	<b>240.312</b>

Como se puede observar en la tabla anterior si la empresa decide invertir en las mejoras del balneario y con un esfuerzo de marketing y publicidad, los ingresos percibidos desde el primer año al quinto año serán mejores a los ingresos percibidos actualmente.

Se prevé un crecimiento de la empresa del 10% anual, en todos los servicios que presta además percibir nuevos ingresos por reciclaje, que serán vendidos a Formas Plásticas a un precio de 0,98 kl.

## CUARTA PARTE

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- La empresa no cuenta con una estrategia comercial planificada que permita atraer visitantes balanceando los elementos de la mezcla comercial.
- No está articulada a circuitos turísticos regionales y menos aún nacionales o internacionales.
- No se aprovechan totalmente las oportunidades existentes en torno a las instituciones que apoyan el complejo productivo de uvas, vinos y singanis, así como el turismo en la ruta del vino.
- La empresa no cuenta con alianzas estratégicas con operadores de turismo receptivo ni con los centros de información turística.
- La participación de mercado de la empresa es muy baja en comparación a los demás lugares visitados por las familias tarijeñas.
- La empresa no realiza ningún tipo de publicidad por medios de comunicación masiva.
- No cumple con las normas legales ni tributarias, es decir no está legalmente constituida y no paga impuestos.
- Su debilidad más grande en la venta de servicios, son los medios de comercialización, ya que no se realizaron ningún esfuerzo en la promoción de los mismos.
- No se controla el ingreso al balneario, lo que puede generar desorden al momento de querer estacionar o no se sabe si aún hay espacio en el mismo.

- El negocio como tal no tiene capacidad de pago para inversiones, cabe resaltar que la ganancia neta de la empresa se debe a los otros ingresos percibidos por el Gerente Propietario.
- No se cuenta con una persona que recepcione la llegada de los clientes, tampoco se hace el tratamiento de residuos sólidos.

### **Recomendaciones:**

Por último se establecen algunas recomendaciones que se consideran necesarias para la implantación de la presenta propuesta:

Es importante formalizar la empresa (Registro Fundaempresa, NIT, Licencia de Funcionamiento, Certificado Sanitario y Carnet Sanitario del Personal) para poder cumplir con uno de los requisitos de los Protocolos de Calidad y poder acceder al Sello de Calidad de la RVSA.

Para poder incrementar la capacidad de atención del balneario se debe hacer inversiones en la adecuación de la despensa y mejoramiento en la cocina. En cuanto a equipamiento es necesario contar con un freezer para garantizar la conservación de los insumos que se utilizan para la preparación de los alimentos. Además para poder comprar los mismos en cantidad para reducir el costo. También se debe contar con mesas, sillas, vajilla, cubiertos, vasos y otros utensilios necesarios para cubrir el incremento en la capacidad de atención y se debe incrementar el número de personas que atienden al cliente para garantizar un buen servicio.

Es necesario también mejorar la calidad sanitaria haciendo inversiones en infraestructura en la construcción de duchas para mejorar las condiciones del área de camping, también se debe equipar permanentemente los baños (jabón líquido, cestos de basura, tapas para los inodoros, papel higiénico, toallas de papel, etc.).

Desarrollar la estrategia comercial y de promoción para el balneario ya que el mismo apoyara al incremento de clientes.

Se deben llevar registros contables, registros de ventas, manejo de costos y un registro de la satisfacción del cliente después de visitar el emprendimiento.

Participar del Programa de Capacitación organizado por la OGD Tarija donde se darán los cursos priorizados para el sector de turismo, también es necesario participar de todos los procesos de Asistencia Técnica o giras vivenciales que se puedan generar por los programas de cooperación.

Clasificar la basura para poder reciclar las botellas y plásticos y generar un ingreso con la venta de estos a la empresa Formas Plásticas.

Conservar y mejorar las áreas verdes para mantener el respeto con la naturaleza que caracteriza al balneario natural.

También se recomienda la creación de la página web, compartida donde gratuitamente puede suscribirse en el portal del turismo en Tarija, o ser parte de la página web de O.G.D Tarija, otra opción para reducir costos es asociarse con otras empresas similares y crear su propia página web.

Para el primer año es recomendable que la empresa invierta primeramente en la publicidad electrónica, publicidad por televisión durante 3 meses seguidos en la temporada baja y trabajar en folleteria.

Acceder al FIIT para lograr una parte del financiamiento de la propuesta.

Controlar el consumo excesivo de bebidas alcohólicas, para las personas que preparan sus parrilladas.

Ofrecer más comodidades a los clientes como; venderles el carbón, prestarles la vajilla y cubiertos, ofrecerles una variedad de acompañamientos (papa, mote, ensalada, queso, etc.).

Fomentar las actividades en familia como caminatas, paseos en caballo, juegos, etc.

Ofertar sus servicios en las agencias de viaje u operadores de turismo receptivo a nivel local, nacional y el Norte Argentino, establecer acuerdos mutuos donde ambas partes se beneficien.

Visitar hoteles, restaurantes, tiendas de especialidad y otros emprendimientos urbanos y sobretodo rurales para establecer acuerdos de promoción mutua.

