

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Exportación de Servicios Turísticos
Plan de negocios: Operador Turístico
de Aventura y Deportes Extremos en
la Ciudad de La Paz, Bolivia

AUTOR: FLAVIA FERNANDA VISCARRA HURTADO

DICIEMBRE, 2020

INDICE GENERAL

1	Elección del bien a exportar y el país	1
2	Justificación del producto y del país	1
3	Estado de la cuestión	2
3.1	Antecedentes generales	2
3.2	Identificación del problema	8
3.2.1	Descripción del problema	8
3.2.2	Formulación del problema	9
4	Objetivos	9
4.1	Objetivo General	9
4.2	Objetivos Específicos	9
5	Estudio de mercado	9
5.1	Mercado Objetivo	12
5.2	Análisis de la competencia	13
5.2.1	Competencia directa	13
5.2.2	Posición competitiva	14
6	Análisis FODA	15
7	Análisis del entorno PEST	16
7.1	Factor Político – Legal	16
7.2	Fator Económico	18
7.3	Factor Social	19
7.4	Factor Tecnológico	20
8	5 Fuerzas de Porter	21
8.1	Amenaza de nuevos competidores	21
8.2	Rivalidad entre los competidores	21
8.3	Poder de negociación con los proveedores	22
8.4	Poder de negociación con los clientes	22
8.5	Amenazas de productos y servicios sustitutos	23
9	Planeación estratégica	24
9.1	Misión	24
9.2	Visión	24
9.3	Estrategia Competitiva	24
9.4	Estrategia de Diferenciación de Michael Porter	25
9.5	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	25
9.6	Estrategia de Marketing	25
9.6.1	Segmentación	25

10	Plan de Marketing – Mix de Marketing	26
10.1	Producto (Servicio)	26
10.2	Precio	29
10.3	Promoción	30
10.4	Plaza	30
11	Análisis Impositivo y Aduanero	31
11.1	Análisis Legal y Jurídico	31
11.2	Marco Tributario	32
11.3	Requerimientos de Operación	32
11.4	Protocolo de Bio- Seguridad para prevención de Covid-19	34
11.4.1	Manual de Bioseguridad para el funcionamiento de Operadoras Turísticas	34
11.5	Seguros de Viaje – Asistencia al viajero	36
12	Plan de Operaciones	37
12.1	Descripción del Servicio	37
12.1.1	Instalaciones e infraestructura	38
12.1.2	Canales de atención	38
12.1.3	Proceso del servicio	39
12.1.4	Términos y condiciones	40
12.1.5	Confirmar la compra	40
13	Estudio Organizacional	40
13.1	Unidad de Operación Estratégica Administrativa y Financiera	40
13.1.1	Gerencia General	41
13.1.2	Asesoría Contable y Financiera	41
13.2	Unidad de Operación Estratégica de Mercadeo, Publicidad y Ventas	42
13.2.1	Director de mercadeo y ventas	42
13.2.2	Asesor Comercial	42
13.3	Unidad de Operación Estratégica Legal y Jurídica	43
13.3.1	Asesor Legal	43
14	Análisis Financiero	43
14.1	Balance de Apertura	43
14.2	Flujo de Caja	45
14.2.1	Costos Fijos y Variables	45
14.2.2	Punto de Equilibrio	47
14.2.3	Ingreso por Ventas	48
14.2.4	Cuadro Flujo de Caja. Proyección 5 años	49

14.2.5	Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	50
15	Conclusiones	50
16	Bibliografía	51

Exportación de turismo de aventura y deportes extremos en la ciudad de La Paz – Bolivia

1 Elección del bien a exportar y el país

Desarrollo de actividades y deportes extremos en las distintas zonas y regiones que ofrece la ciudad de La Paz, Bolivia, disfrutando de un viaje lleno de adrenalina en la ciudad que fue elegida como “Ciudad Maravilla” por la organización New 7 Wonders en el año 2014, con la información completa, facilidad y seguridad que implican unas vacaciones.

La Paz, la ciudad más alta del mundo, ubicada a 3640 msnm, nos ofrece espectaculares vistas y distintas regiones donde la aventura estará presente a cada instante y podrán ser disfrutadas de la manera más sencilla y segura.

2 Justificación del producto y del país

De acuerdo a la Organización mundial del turismo (OMT), el sector del turismo tiene una contribución al PIB significativa, con el 10,4% de toda la actividad económica del mundo, y permite el desarrollo de otros sectores a través de su efecto transversal y su impacto sobre varias actividades de la economía como empresas de hostelería, restaurantes, transporte, etc. Este efecto surge a partir del ingreso generado por el gasto de los turistas, que abarca no sólo los sectores económicos en contacto directo con la demanda turística, sino una gran proporción de sectores económicos que de un modo u otro experimentan la influencia del consumo de los turistas.

La OMT indica que, a través del efecto transversal, el turismo no sólo genera crecimiento y empleo para las actividades directamente vinculadas al sector (como hoteles y restaurantes, agencias de viajes, entre otras) sino también para una gran cantidad de otras actividades indirectamente relacionadas (como el comercio, la construcción, producción, medios de transporte, agencias de viaje, ocio, etc.).

En los últimos años el ecoturismo y turismo de aventura en el país han logrado ser opciones turísticas interesantes para los viajeros, logrando una participación importante en el mercado del sector turístico por su constante crecimiento. La gerente de la empresa estatal del turismo señala que, de acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Culturas y Turismo, el 54% de los usuarios opta por el turismo comunitario, mientras que el ecoturismo llegó a un 18%, el histórico a un 16% y de aventura a un 12%.

Los expertos en turismo como ser gerentes de pymes, instructores de deportes extremos, guías profesionales, entre otros, afirman que los viajes de aventura son especialmente diseñados para lograr el descubrimiento de la tierra, la cultura, la historia, las tradiciones de los pobladores y de forma integral conocerse a sí mismo, fuera de un escenario habitual.

El turismo aventura se posiciona entre las alternativas más eficaces para reactivar el movimiento turístico tras la pandemia de coronavirus, por ser actividades que se desarrollan en grupos reducidos y en espacios amplios, bien ventilados, seguros e higiénicos. La recuperación vacacional estará basada en: aire libre, aventura, montaña y naturaleza.

En el turismo se están emprendiendo esfuerzos a nivel mundial, para establecer protocolos que sean adecuados no sólo a las necesidades sanitarias, sino también a la realidad operativa y local de los negocios. Los turistas desean contar con esta información, para poder tener la tranquilidad, que sus vacaciones contarán con los protocolos de seguridad adecuados.

3 Estado de la cuestión

3.1 Antecedentes generales

La historia del turismo, además de extensa, es muy variada. A lo largo de la historia, han ido sucediendo continuas innovaciones que han ido profesionalizando y consolidando el sector dentro de la economía.

El turismo, nace en el siglo XIX junto con la revolución industrial, en un contexto global que provocó un crecimiento exponencial de los viajes y desplazamientos entre territorios, principalmente por el comercio. El sector no ha dejado de crecer, con fines distintos, como las guerras, ocio, comercio, la conquista y otro tipo de fines, en función que se iban desarrollando las infraestructuras y el transporte. (Coll Morales, 2015)

Producto de la revolución industrial, fue que James Watt desarrolla la máquina a vapor, esto deriva en que la industria del ferrocarril, así como el ferrocarril en sí mismo, se extienda por todo el planeta. Todos los países, industrializados y no industrializados, diseñaron infraestructuras para promover la implantación del ferrocarril en los territorios, conectándolos entre sí. Sin lugar a dudas, uno de los grandes impulsos que

vivió el turismo, que aprovechando el intercambio comercial estimuló su crecimiento y que, además, acrecentó el crecimiento económico.

En la edad Contemporánea, se producen grandes hitos, como la revolución industrial, la navegación a vapor, auge del ferrocarril, invención de la máquina a vapor, entre otros, que marcaron la historia del turismo. Estos hechos hacen que se produzca el desarrollo final que necesitaba el turismo para vivir el impulso que vivió.

Así, comenzaron a extenderse las agencias de viajes, como la quebrada Thomas Cook, o la American Express, que se dedicaba al transporte de mercancías. El ferrocarril y la navegación marítima a vapor provocan un fuerte impulso para el desarrollo y la competitividad profesional del sector turístico. El momento en el que se desarrolla el servicio de una forma profesional, se va consolidando un sector turístico de gran importancia para la economía y el sector comienza a desarrollar subsectores paralelos. (Montes, S.f.).

Posteriormente, la aparición de nuevas herramientas como el automóvil, con Henry Ford el año 1908, así como el avión en 1906 y los grandes barcos de transporte, incentivaron ya ese impulso final que provocó el posicionamiento del sector turístico como uno de los mayores sectores de la economía. Siendo paralizado únicamente por el periodo de entreguerras, el turismo comienza a ganar presencia en la economía, experimentando un gran impulso tras la segunda guerra mundial. Un impulso que llegó a considerarse como el “boom turístico” en Europa y Asia.

Entre 1950 y 1973 se comienza a hablar del boom turístico. El turismo internacional crece a un ritmo superior de lo que lo había hecho en toda la historia. Este desarrollo es consecuencia del nuevo orden internacional, la estabilidad social y el desarrollo de la cultura del ocio en el mundo occidental. En esta época se comienza a legislar sobre el sector. (Neiman, 2019)

El turismo que creció inicialmente en Asia y Europa, fue evolucionando y llegando a ciudades de América. El turismo basado en el desplazamiento de personas, se inicia en Bolivia en el periodo pre inca e inca, cuyas características sociales determinan que ciertos grupos de privilegio podían desplazarse fuera del lugar de su residencia habitual.

El año 1930, se apertura el primer ente oficial del turismo en Bolivia, es el momento en que se da importancia a esta actividad, la cual empieza a ser normada de alguna manera. El primer sujeto del turismo. tiene bajo su mando velar por el cuidado de los atractivos turísticos, su difusión y otorgar apoyo a los turistas que arriban al país. (Chopitea, S.f.)

El precursor del turismo organizado en Bolivia es Darius Morgan, un estadounidense que llegó al país por los años 40. Al recorrer el sector altiplánico y especialmente el Lago Titicaca (ubicado en el altiplano andino compartido en Perú y Bolivia), quedó fascinado con la belleza paisajística de este sector, a partir de este momento, intentó mostrar la belleza de este hermoso lago a sus compatriotas.

Morgan logró un ambiente para crear una agencia de viajes en las instalaciones del Hotel La Paz de ese entonces (ciudad de La Paz, Bolivia), empieza a organizar viajes todo incluido al Lago Titicaca (Copacabana, localidad de La Paz). Ante la inexistencia de establecimientos de hospedaje, montó campamentos en carpas para disfrutar del amanecer en el lago y de la navegación precaria, donde se deslizan lentamente pequeñas embarcaciones de madera que transportaban pasajeros y mercancías de un margen a otro; con embarcaciones pequeñas y balsas trabajadas de totora empujadas por el viento, donde un campesino pesca y se provee.

La empresa del hijo de Morgan cuenta con embarcaciones (catamaranes y varios aliscafo) para realizar las visitas a la islas, pequeños museos del sitio y transporte turístico propio, asimismo, las operaciones de ventas las realizaba en sus oficinas de promoción en EE.UU y Europa. (Chopitea, S.f.)

Bolivia, está trabajando para consolidarse como un destino turístico de talla mundial. Grandes progresos, como la construcción de nuevas carreteras asfaltadas, denominadas “macro rutas”, mantenimiento de infraestructura, accesibilidad a nuevas zonas aeroportuarias, entre otros, han dado el país en un intento por promocionarse como destino turístico en el exterior, misión que fue delegada al Viceministerio de Turismo y Cultura y las Gobernaciones Departamentales. Como resultado se ha visto que el país ha obtenido crecimientos significativos en la categoría de turismo internacional, donde según datos del INE el crecimiento bordea el 10% anual. En 2018, la llegada de turistas extranjeros a Bolivia alcanzó a 1.141.860, cifra mayor en 3,0%

respecto a 2017, cuando se registraron 1.108.595 personas y en 2019 con datos inferiores por los conflictos sociales y políticos.

Dentro del sector turístico, en Bolivia, el atractivo por el turismo de aventura ha ido creciendo. El turismo de aventura se desarrolla en el siglo XX con el crecimiento tradicional de la recreación al aire libre. A diferencia de otras formas de recreación, el turismo de aventura ofrece una original oportunidad en la que los participantes experimentan más y buscan lograr importantes "esfuerzos aventureros". (Ancerenza, 2008).

El turismo de aventura, es un tipo de turismo realmente asombroso, único y lleno de adrenalina al practicarlo, el propósito que tiene es que el turista este a prueba con él mismo y esté en contacto con la naturaleza, conozcan más de ella y sepa lo valiosa que es, por otra parte, busca hacer conciencia para el cuidado y preservación del medio ambiente.

Este turismo cuenta con actividades tanto en tierra como en aire y agua. Se desarrolla en lugares con valor ecológico y de total naturaleza, o su finalidad principal es que el turista busque experiencias que requieran de esfuerzo y destreza. (Rivera, 2010).

Es de gran importancia resaltar que Bolivia es uno de los países con mayor diversidad de climas, flora fauna y paisajes lo que la convierten en un destino muy atractivo y exótico para los extranjeros que buscan nuevas experiencias y aventuras, lo que permite que el país se posicione internacionalmente por la cultura y biodiversidad. El turismo puede hacer mucho al mundo, con un papel de protección al planeta y su biodiversidad, en ese sentido, la OMT quiere contribuir a que se comprenda mejor la relación entre el turismo y la biodiversidad y evaluar la forma en que el turismo puede ayudar a la protección de la biodiversidad y potenciar su papel como principal recurso para los destinos turísticos.

La OMT se está esforzando en promover un desarrollo turístico que apoye, en igual medida, la conservación de la biodiversidad, el bienestar social y la seguridad económica de las comunidades y los países receptores,

La diversidad natural de Bolivia, en sus tres regiones Altiplano, Valles y Llano, le dan la oportunidad a los viajeros jóvenes, que de acuerdo a estadísticas del Ministerio de Cultura y Turismo (2019) son alrededor del 30% del total de turistas, de escoger el tipo de turismo que prefieren. Esa misma diversidad de lugares en donde se puede realizar estas actividades; ha llevado a que Bolivia obtenga el galardón de Mejor Destino de Viaje Juvenil de Sudamérica 2019 en los premios World Travel Awards (WTA).

El turismo de aventura es un enorme segmento que corresponde al 12% del total del turismo, aún está en crecimiento y ofrece alternativas de entretenimiento diferentes que resultan atractivas a los turistas sobre todo a aquellos que buscan nuevas experiencias y obviamente retadoras. Quien realmente está dispuesto a querer cambiar su rutina habitual, estará dispuesto a practicar este turismo, desafiando la valentía y hasta dónde eres capaz de llegar. (Martínez, s.f.).

El crecimiento del sector se ha visto sobre todo en las principales ciudades del país. En la ciudad de La Paz, ha incrementado de manera exitosa la cantidad de turismo en estos últimos 7 años, las gestiones municipales y el ser acreedora de varios premios, como ser nombrada “Ciudad Maravilla” han hecho de que el sector se desarrolle a pasos agigantados. Las empresas operadoras de turismo se han ido desarrollando a medida que la demanda lo exigía, lamentablemente de todas las empresas que se fueron estableciendo, se pudo verificar gracias a un operativo del Control a la Actividad Turística del Ministerio de Culturas, que el 50% eran ilegales y que no cumplían con lo que establece la ley.

El hecho de que existan tantas empresas ilegales ha hecho que el turismo, sobre todo extranjero, tenga susceptibilidades. Turistas que sufren el riesgo y la irresponsabilidad de agencias ilegalmente establecidas: guías sin certificaciones, equipos de seguridad viejos, seguros sin coberturas, etc. Y en la ciudad de La Paz, son pocas las empresas legalmente constituidas que se dedican específicamente a este servicio.

El 12 de enero del pasado año (2019), justamente en la celebración del Día Nacional del Turismo, el ministerio de culturas y turismo hizo la entrega de credenciales y certificaciones de operación a representantes de los sectores de guías de turismo y de operadores de esa rama. Gracias a este evento, se pudo verificar la cantidad de

empresas irregulares que operan en la ciudad, la ministra de Culturas y Turismo indico que la idea es que se brinde una calidad de servicio al turista extranjero y nacional, por lo que las certificaciones estarían ayudando no solo a las empresas, sino, a los turistas a tener la seguridad que el servicio que están contratando es bueno y la empresa está regulada y amparada por la ley.

El Sistema de Registro Turístico (SIRETUR) es una plataforma que fue desarrollada como una herramienta clave para llevar el registro de todos los empresarios de viaje y turismo, hoteleros, guías de turismo, restaurantes, empresas de transporte turísticos, entre otros, que operan en Bolivia. La finalidad es en cierta forma, legalizar el trabajo con ciertos requisitos que han solicitado en este proceso de acreditación.

El SIRETUR es una nueva herramienta tecnológica servirá para llevar el registro de todos los empresarios de viaje y turismo, determinará su clasificación, categorización, certificación de calidad y estandarización del servicio, para formalizarlos, acreditando la idoneidad de los mismos, asegurando el cumplimiento de las normas técnicas y de calidad, de esta manera también detectar aquellos prestadores que operan en la ilegalidad. Los requisitos para que operadoras de turismo se inscriban a la plataforma son: Carta de solicitud para inscripción, testimonio de constitución, testimonio de poder de Representante legal, Fotocopia de cédula de identidad del propietario, inscripción en el registro de comercio (FUNDEMPRESA), número de identificación tributaria (NIT), licencia de funcionamiento, Balance general de apertura y capital de la última gestión, seguro contra accidentes personales, presentación de plan estratégico empresarial, Acreditar al personal capacitado, certificado de inspección ocular y declaración jurada de la plataforma.

Desde el ministerio de Turismo, se trabajó en los cinco reglamentos de la Ley de Turismo, Ley N° 292, del 25 de septiembre 2012 Ley General de Turismo “Bolivia te espera”. Estos reglamentos permitirán que se entregue la certificación a los guías y a los operadores de turismo para que cumplan requisitos de calidad y así continuar con el crecimiento del rubro con bases de calidad.

La legislación boliviana no cuenta con un acápite específico para el turismo aventura, sin embargo, se rige a los principios de la OMT y el turismo sostenible que son: Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al

tiempo que reportan beneficios; el desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales; la calidad ambiental se mantiene y mejora; se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial y los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

3.2 Identificación del problema

3.2.1 Descripción del problema

Un nuevo documento de la CEPAL señala que el sector turístico fue uno de los más golpeados durante la pandemia del COVID-19. La pandemia hizo que no solo los negocios/ empresas deban reinventarse y adaptarse a los cambios, igualmente las perspectivas y deseos de los consumidores de servicios turísticos hacen necesario introducir más escenarios de interacción donde se creen nuevas experiencias y se deje un mensaje positivo. Así mismo buscar una satisfacción en base a experiencias reales que puedan cautivar de manera responsable a los turistas. Pese al crecimiento del sector, se han dejado de lado aspectos importantes al momento de brindar un servicio seguro y de calidad que han influido en las decisiones y preferencias de los turistas.

En estos últimos días, el análisis de las tendencias a nivel turístico en otras partes del mundo está siendo orientada hacia el desarrollo de actividades al aire libre, promoviendo un turismo que aproveche los paisajes de la naturaleza, y para esto Bolivia debe crear un proceso acelerado de transformación para poder ser un país competitivo en comparación con otros países latinoamericanos, tomando en cuenta que el sector se vio afectado este último periodo (convulsión social y pandemia).

Por tanto, dentro del estudio de mercados se realizará un análisis de las empresas del sector que ofrecen paquetes turísticos orientados a la aventura y los deportes extremos que será la base en el presente plan para identificar los elementos diferenciadores de nuestros servicios frente a los existentes en el mercado.

Conocer las tendencias turísticas a nivel mundial es de vital importancia para conocer el entorno turístico en el que se va a trabajar, por tanto, es necesario prestar un servicio innovador que ofrezca diversidad de actividades al mejor “costo-beneficio”, excediendo las expectativas al ofrecer un valor agregado.

Teniendo en cuenta los antecedentes presentados se propone resolver qué oportunidad tendría en el mercado una operadora de turismo aventura en la ciudad de La Paz, Bolivia.

3.2.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar una empresa de servicio de operadora turística en la ciudad de la paz que genere un servicio eficaz y oportuno que cumpla con las medidas de bioseguridad post-pandemia?

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios mediante el cual se pueda evaluar la viabilidad de la creación de una empresa de turismo aventura y deportes extremos oportuno que cumpla con las medidas de bioseguridad post-pandemia en la ciudad de La Paz, Bolivia.

4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio de mercado que nos permita analizar la oferta y demanda del servicio.
- Realizar un estudio económico financiero en el que se especifiquen las proyecciones de ingresos y costos.
- Realizar un plan de operaciones que permita encontrar la forma más eficiente de ofrecer el servicio y que sea atractivo a los clientes potenciales.
- Realizar un estudio organizacional que ayude a determinar, los aspectos legales y administrativos que permitan el óptimo funcionamiento de la compañía.

5 Estudio de mercado

El turismo es uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía mundial y motor de crecimiento, que representa el 10,4% del PIB mundial, según la OMT (organización mundial del turismo). En este último tiempo, donde una pandemia azoto la economía mundial, la adaptación a una nueva normalidad y la capacidad de reinención están muy presentes en todos los sentidos.

La Asociación de Viajes de Aventura (ATTA) define el turismo de aventura con un viaje que tiene lugar en destinos con características geográficas y paisajes específicos, además tiende a asociarse con una actividad física, intercambio cultural, interacción

y cercanía con la naturaleza. La experiencia puede implicar algún tipo de riesgo real o percibido, que puede requerir un esfuerzo físico y/o mental significativo. La Organización mundial del turismo considera valioso que “el 70% del costo de un viaje de turismo aventura queda en el destino que se visita, mientras que ese porcentaje es del 20% en el Caribe u otros centros vacacionales”

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT) la industria del turismo de aventura y de naturaleza supera los 683 mil millones de dólares al año y son millones de personas que realizan visitas por motivos de tener experiencias en los destinos que ofrecen productos con actividades acordes a las necesidades de las personas que buscan el segmento. La cifra podría elevarse más en los siguientes años.

En Latinoamérica, los países que más exportan este servicio son Perú, Chile, Argentina, Brasil y Ecuador. Bolivia cuenta con una amplia oferta, pero al no tener la formalidad en el rubro, no llega a tener el renombre correspondiente. Todos estos países cuentan con abundantes espacios naturales para poder expandirse. Europeos, especialmente españoles, italianos y franceses, son quienes tienen cierta predilección por América Latina, y con una amplia participación en el consumo de turismo de aventura. (Desarrollo turismo aventura – Barcelo)

Según el ministerio de turismo, en Bolivia las exportaciones de servicios alcanzaron a \$us1.492 millones, reflejaron un crecimiento de 2,2%, debido principalmente al incremento en las cuentas de Viajes y Transportes, producto de un aumento en el flujo de visitantes extranjeros. El turismo hoy representa aproximadamente un 4 por ciento del PIB nacional.

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 Bolivia, de acuerdo al instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2018 la cantidad de personas extranjeras que llegaron fueron 1.141.860 y teniendo un crecimiento para el año siguiente de casi un 10%. Los ingresos en divisas por turismo receptivo ascendieron a \$us 418 millones. Comparando estos ingresos con el de los principales productos exportados se tiene que el turismo receptivo se constituye en el

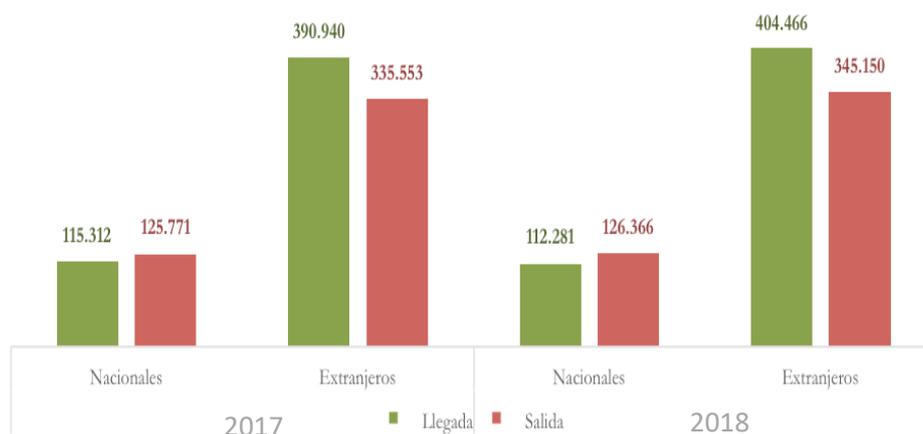
quinto rubro en importancia dentro de las exportaciones bolivianas, después del gas natural.

El mayor flujo de turismo nacional y extranjero se presenta en el eje central del país (La Paz, Santa Cruz y Cochabamba). El flujo de turistas en estas ciudades representa en promedio el 81% del total del flujo de turismo receptivo y el 68% del total del flujo de turismo interno para el año 2018.

Bolivia en general y la ciudad de La Paz en particular, cuentan con un potencial interesante de atractivos turísticos para esta nueva demanda extranjera. Caminatas y sky en el nevado Charquini, el Lago Titicaca (el lago más alto del mundo) y sus islas, ruinas de Tiwanaku, Cafetales en los Yungas, carretera de la muerte en Coroico, Valle de las ánimas en la zona sur de La Paz, el cerro Muela del diablo a pocos kilómetros de la ciudad, entre otros.

Cabe mencionar que el perfil del turista ha cambiado. Las motivaciones hoy en día son otras, centrándose principalmente en la búsqueda de vivir nuevas experiencias únicas e innovadoras, entre las cuales se destacan el conocer otras culturas, relacionarse con las comunidades receptoras y realizar actividades de desahogo emocional, todo esto cumpliendo con los protocolos de seguridad por la pandemia. Ello implica la generación de un nuevo tipo de demanda, para la cual Bolivia tiene competencias interesantes por su diversidad y riqueza natural y cultural.

De acuerdo al instituto Nacional de Estadística (INE) el flujo de visitantes internacionales por tipo de viajero para los años 2017 – 2018 en la ciudad de La Paz son los siguientes:



Para el año 2017 la cantidad de personas extranjeras que llegaron fueron 390.940 y teniendo un crecimiento para el año siguiente de 404.466 personas

De acuerdo a datos de la Encuesta Municipal de Turismo 2018, un 50% de los turistas extranjeros del Municipio de La Paz proviene de países europeos. Se destacan Francia (11,7%), Alemania (8,7%), España (6,5%) y el Reino Unido (5,2%). En segundo lugar, están los turistas de Sudamérica con 39,4%, con preponderancia de visitantes de los países vecinos, Argentina (10,4%), Chile (8,1%), Brasil (6,8%) y Perú (3,9%). En cuanto al motivo de las visitas a La Paz, definitivamente el mayor motivo son las vacaciones con un 80,6%, quedando muy atrás los motivos profesionales y las visitas a parientes y/o amigos.

Entre las actividades no turísticas tradicionales escogidas por los visitantes externos, al igual que para los turistas nacionales, se destaca el turismo de recreación y descanso, con un 51,1% de visitantes que viajan exclusivamente para descansar.

El sector tiene una situación completamente destacable: una excelente diversificación de la cartera de productos turísticos que es el resultado de una provechosa administración y gestión de los recursos naturales y culturales con los que cuenta el país. El turismo aventura representa el 2% del total del turismo el Bolivia.

5.1 Mercado Objetivo

Teniendo en cuenta que un producto o servicio específico no resulta ser atractivo para todos los consumidores, que toda persona es un consumidor potencial y que ninguna empresa se cuenta con la capacidad de satisfacer las necesidades de toda una población, debido a que todos somos diferentes y tenemos gustos y hábitos distintos, se hace necesario segmentar el mercado es decir dividir el mercado en grupos de consumidores con necesidades o características comunes. (Bernal, S.f.).

De acuerdo a datos de la Encuesta Municipal de Turismo en 2018, el perfil del turista extranjero es el siguiente:

- **Segmentación Geográfica**

Turistas provenientes de Europa, en especial Francia, Alemania y España, Sudamérica: Perú, Argentina, Brasil y Chile

- **Segmentación Demográfica**

Turistas internacionales con poder adquisitivo medio-alto, que se encuentren en la ciudad de La Paz y que sean mayores de edad.

✓ **Edad**

50% - entre 20 y 29 años

26,2% - entre 30 y 39 años.

✓ **Sexo**

57% sexo masculino

43% sexo femenino

✓ **Estado civil**

71% solteros

22% casados

3% convivientes

● **Segmentación Conductual**

Turistas decididos, que les gusta la aventura, salir de lo habitual y probar nuevas tendencias, que asuman nuevos retos y desafíos, turistas que quieran conocer una cultura diferente disfrutando de la naturaleza y la adrenalina de los deportes extremos.

5.2 Análisis de la competencia

5.2.1 Competencia directa

El turismo en Bolivia es fundamentalmente una actividad desarrollada por empresas privadas. Las agencias operadoras de turismo de aventura son en su mayoría informales, que no están legalmente constituidas, situándose de manera general a los alrededores de las zonas de ejecución de las actividades.

La gobernación de la ciudad de La Paz, en un informe elaborado en conjunto con FUNDEMPRESA, fundación sin fines de lucro que se encarga del registro comercial de las empresas en Bolivia, determinó que el 50% de las operadoras turísticas trabajan sin un registro ni licencias de funcionamiento. Lo que hace que las operaciones de estas carezcan de seguridad y confianza a la vista de los turistas.

Gracias al Ministerio de Turismo, se creó e implementó el Sistema de Registro Turístico (Siretur), plataforma que fue desarrollada para llevar el registro de todos los empresarios de viaje y turismo, hoteleros, guías de turismo, restaurantes, empresas de transporte turísticos, entre otros, que operan en Bolivia. La finalidad

es legalizar el trabajo con ciertos requisitos que han solicitado en este proceso de acreditación.

Desde el ministerio de Turismo, se trabajó en los cinco reglamentos de la Ley de Turismo, estos reglamentos permiten desde el momento en que se registran las empresas, se entregue la certificación a los guías y a los operadores de turismo para que cumplan requisitos de calidad y así continuar con el crecimiento del rubro con bases de calidad.

Para el desarrollo de actividades de aventura y deporte extremos, de acuerdo a la Guía de turismo aventura de Bolivia desarrollada el año 2018, en la ciudad de La Paz alrededor de unas 50 empresas se dedican específicamente al rubro, de las mismas unas 20 son consideradas confiables según evaluación de los usuarios de estas operadoras. Estas operan bajo la ley boliviana, tienen guías certificados y materiales/ equipos en buen estado, seguros contra accidentes actualizados, personal capacitado, etc.

Las operadoras de turismo aventura reconocidas coinciden en ser las empresas que cuentan con todos los equipos de seguridad para el desarrollo de los distintos tours, con personal capacitado y certificado, cumplimiento con los horarios y precios acorde a las actividades. Estas empresas han brindado un servicio cumpliendo con lo prometido a sus clientes, generando su satisfacción. Todas cuentan con páginas en línea donde dan la información de los servicios que brindan y sus especificaciones, cuentan con la descripción de las actividades y ayuda a la resolución de las dudas del turista.

Estas empresas han ido creciendo gracias a la demanda que fue incrementando y al buen desarrollo de sus funciones, logrando posicionarse cada vez más en el rubro del turismo aventura.

5.2.2 Posición competitiva

La empresa tiene como enfoque competitivo la integración de diferentes áreas del conocimiento las cuales brindaran las bases necesarias para la prestación de un servicio diferenciador con respecto a nuestra competencia directa, buscamos posicionarnos en el mercado como una agencia de viajes con altos estándares de calidad y servicio, innovación, competitividad y con el cumplimiento de medidas

de bioseguridad. Este enfoque nos permitirá ofrecer un producto adecuado y que exceda las expectativas de nuestros clientes.

6 Análisis FODA

El análisis FODA nos permite examinar la parte interna de la empresa a través de las FORTALEZAS y DEBILIDADES, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. También se mira la parte externa, las OPORTUNIDADES que ofrece el mercado y las AMENAZAS que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS FODA</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ser una empresa nueva en el mercado del turismo. ● Poseer poca experiencia en la industria del turismo aventura. ● Recursos limitados 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de las áreas y expertos en los deportes extremos. ● Personal con dominio de varias lenguas. ● Ofrecimiento de distintas actividades para todos los gustos y edades.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento de la industria turística en el país. ● Identificar nuevas necesidades del sector de aventura. ● Oferta de servicios turísticos complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Búsqueda de posibles inversionistas o socios. ● Recopilar información para conocer y estar informados de las necesidades de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar constantemente al personal. ● Brindar información actualizada del servicio y características de actividades. ● Actualizar certificaciones de los expertos en las actividades
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cambios climáticos, desastres naturales. ● Competencia del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilar información constante para estar actualizados en cuanto a la legislación. ● Creación de un plan de contingencia para problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar estudios que permitan conocer nuevas necesidades.

7 Análisis del entorno PEST

7.1 Factor Político – Legal

Bolivia es un estado democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural y plurinacional que se organiza en forma democrática.

- La Ley General de Turismo Bolivia Te Espera, Ley 292, tiene por objeto establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado.

En cuanto a políticas generales de turismo, las entidades territoriales definen sus políticas de acuerdo con sus facultades y competencia, en el marco de las políticas generales establecidas por dicha Ley General de Turismo.

- Conforme a la Ley N° 031 del 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización ‘‘Andrés Ibáñez’’, el nivel central del Estado, a través de la Autoridad Competente en Turismo, definirá las responsabilidades de las entidades territoriales autónomas, respecto al establecimiento y desarrollo del Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos y el Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas.
- El Ministerio de transporte en Bolivia es la encargada de normar y regular el servicio de transporte en general por medio de la actual LEY GENERAL DE TRANSPORTE Ley 165 del 16 de agosto del 2011.10.

El año 2015, se crea la Agencia Municipal para el Desarrollo Turístico La Paz Maravillosa, instancia responsable de llevar adelante las políticas de turismo dentro del municipio paceño, con la finalidad de la creación e implementación de una estrategia de promoción turística para convertir a La Paz en destino turístico del mundo, después de que en diciembre del 2014 la ciudad es reconocida como una de las siete ciudades maravilla del mundo, por la organización New7Wonders Foundation.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, en su tarea de promoción del Turismo, elaboró la Estrategia de Desarrollo Económico Local del Sector Turismo en el marco de la cual trabajó bajo una exitosa lógica de articulación público-privada.

En la actualidad el Municipio cuenta con el Plan Integral denominado “La Paz 2040” donde se establecen seis ejes estratégicos y donde la política de turismo se desarrolla como un Sub eje del Eje 5 “La Paz Emprendedora, Innovadora, Próspera y Acogedora”. En este plan se proyecta la valorización y revitalización de atractivos turísticos, el aprovechamiento de potencialidades naturales y culturales del municipio y el desarrollo de la cadena turística a través de la construcción, equipamiento, mantenimiento y refacción de espacios turísticos. A partir del año 2011, se ha ido reconociendo la mejora de los servicios otorgándoles a las empresas operadoras una distinción llamada la “Q” de la calidad turística y el premio a la calidad turística.

El GAMLP participa como promotor y prestador de servicios de asistencia técnica, donde se considera a la empresa privada como los principales actores dinamizadores del sector turístico del Municipio. Es así que a través de la Dirección de Promoción Turística (DPTUR) se apoya acciones encaminadas a la difusión, promoción y comercialización de la oferta turística paceña.

En este marco, se encuentra la asistencia a eventos nacionales e internacionales como ser las Ferias de Turismo, Talleres, encuentros empresariales, entre otros, los cuales se constituyen en espacios para la presentación de la oferta turística paceña donde interactúan agentes públicos como privados.

Las leyes y políticas que se han mencionado anteriormente, gracias al informe de la Oficialía Mayor de Planificación para el Desarrollo Dirección de Investigación e Información Municipal, son favorables para el negocio, puesto que estas se preocupan tanto por establecer los lineamientos normativos generales, económicos, sociales y organizacionales del transporte terrestre, impulsar y fortalecer la actividad turística, en mantener los recursos naturales y culturales, como en apoyar a las empresas privadas relacionadas con el sector turístico.

7.2 Fator Económico

La demanda turística, obedece en gran medida a las condiciones económicas de los principales mercados emisores. Cuando las economías crecen, los niveles de renta disponible (total y por habitante), también aumentan. Este aumento por lo general da lugar a que un porcentaje de los ingresos relativamente altos se destine al gasto turístico. Esto sucede debido a que el turismo es una necesidad de realización que se somete a una necesidad personal de todo ser humano de conocer e integrarse a su entorno.

La economía depende de los todos los servicios que están integrados al turismo y a su vez el desarrollo de este sector se encuentra agudamente condicionado por la evolución del resto de los sectores económicos. Generando una estrecha relación entre todos los actores de la economía.

En 2019, Bolivia obtuvo un PIB nominal de USD. 42.401 millones, destacándose el departamento de La Paz con un aporte mayor al 28%, convirtiéndose en la segunda ciudad con mayor crecimiento económico de Bolivia. Así mismo, el PIB per cápita alcanzó los USD. 3.671.

Bolivia cerró el 2019 con una inflación acumulada de 1,47%, de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística (INE). La tasa de variación anual del IPC en Bolivia en agosto de 2020 ha sido del 1,4%, con lo que se repite el dato del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 1,5%.

Respecto al desempleo, en 2019 alcanzó un 4%, según el INE.

El viceministerio de turismo boliviano informó, que, en el país, se ha registrado un incremento de un 14% de turistas que visitan el país desde todos los continentes respecto al año 2018. Resaltó que, el 2019 fue un año donde todo latino américa se vio afectada debido a los conflictos sociales y políticos, de forma directa a la actividad turística que tuvo cancelaciones de hasta un 100%.

Todos estos factores económicos enunciados, son claves para considerar la tendencia de crecimiento del turismo en los últimos años. La ciudad de La Paz, experimenta grandes transformaciones en Bolivia como consecuencia de sus altas

tasas de crecimiento y migración, lo que exige una permanente búsqueda de soluciones en infraestructura y servicios.

Actualmente los paceños están tomando iniciativas para continuar emprendiendo en negocios turísticos, este comportamiento generará en un futuro varias plazas de empleo creando mayor estabilidad y disminución de la migración.

Al apreciar las cifras económicas y perspectivas positivas, podemos concluir que aquellos grandes y pequeños empresarios ven en el turismo una oportunidad de negocio.

7.3 Factor Social

Bolivia, situada en América del Sur, tiene una superficie de 1.098.580 Km², con una población de 11.353.142 personas. Por otro lado, la ciudad de La Paz, con 2.904.996 habitantes es la tercera ciudad más poblada del país después de Santa Cruz y El Alto, con una superficie territorial de 133.985 km².

Una de las características que marcan la ciudad es su gran altitud ya que está ubicada junto a los Andes a más de 3.600 msnm. Está rodeada por las altas montañas del altiplano, entre ellas el imponente nevado Illimani, cuya silueta ha sido el emblema más importante de la ciudad desde su fundación.

La ciudad fue fundada por los españoles en 1548 y con el pasar de los años, la ciudad de La Paz se convirtió en un importante centro político, administrativo y económico financiero de Bolivia; y es responsable de generar el 25 % del producto bruto interno del país, además de ser la sede central de numerosas empresas e industrias bolivianas.

El estudio internacional ubica en el ranking de ciudades con mayor proyección a Santo Domingo (República Dominicana), Tegucigalpa (Honduras), Ciudad de Panamá (Panamá); Puerto Príncipe (Haití), La Paz (Bolivia) y Arequipa y Lima de Perú. Según datos de la Fundación Jubileo, el Producto Interno Bruto de La Paz en 2018 llegó a 28.172 millones de bolivianos, lo que representa la segunda economía del país, luego de Santa Cruz.

Desde 2015, la política de autogestión de recursos de La Paz refleja que la administración financiera se basa en recursos propios con 62%. La Alcaldía de La

Paz cuenta con otras alternativas para la captación de recursos como el acceso a créditos del sistema financiero y entidades multilaterales.

El turismo es una actividad en crecimiento en Bolivia y la ciudad de La Paz tiene el mayor porcentaje de turismo receptivo del país con 46,5 %. Desde 2012, la ciudad se encuentra en el índice de Ciudades Globales, considerada una ciudad global tipo "Gamma" por la GaWC. (Globalization and World Cities. «The World According to GaWC 2012).

Actualmente la ciudad es atractiva para extranjeros llegados de países vecinos (Argentina, Brasil, Perú, Chile, Paraguay), quienes han asimilado la cultura local y a la vez están aportando nuevos rasgos a una sociedad en continuo crecimiento y desarrollo.

La Paz es una ciudad inmensa y caótica. Desorden en el transporte público, comercio ambulante e ilegal asentado en las aceras, delincuencia e inseguridad, son sus principales debilidades. Por supuesto se debe trabajar para que estos escenarios cambien y logren revertirse a lo largo de los años.

La alcaldía y la gobernación trabajan en sus áreas correspondientes para poder controlar estos factores negativos y que la ciudad de La Paz siga creciendo.

7.4 Factor Tecnológico

La cultura de la innovación y el progreso tecnológico en La Paz ha logrado que las empresas incorporen tecnologías, con el objetivo de atender las necesidades del proceso de globalización y poder ser competitivas dentro de los mercados. Actualmente los operadores turísticos y las agencias de viajes cuentan con Internet (páginas web, programas en red, video conferencias etc.).

La tecnología genera buenas oportunidades, ya que ayuda a potenciar el turismo, llevando a través de la red a diferentes lugares del mundo, información certera sobre los destinos en La Paz, permitiendo abrir nuevos mercados, y generando mayores ingresos para los cruceños.

Los operadores turísticos y las agencias de viajes, se han visto beneficiadas a través del internet, ya que pueden enviar de manera segura, información sobre sus servicios y de la misma manera recibir información de futuros clientes potenciales, ahorrando recursos.

Sin embargo, es poca la inversión en Investigación y Desarrollo (I&D) e inputs para la innovación en las empresas del sector turístico, como en el transporte terrestre privado. Existe una carencia de know-how o transferencia de tecnología con el objetivo de impulsar el desarrollo y crecimiento de este tipo de servicios.

8 5 Fuerzas de Porter

8.1 Amenaza de nuevos competidores

El crecimiento del sector turístico y la proyección positiva que se pronosticó antes de la pandemia para los próximos años, han permitido expandir oportunidades para, empresarios, emprendedores nacionales y extranjeros, con el fin de crear más ofertas para los turistas y por lo tanto más competidores en el sector.

El interés del gobierno en trabajo conjunto con la gobernación por fortalecer el sector, ha generado mayor demanda relacionada con mayor ingreso para el país, pues el crecimiento de turistas extranjeros y nacionales recorriendo varios lugares del país e interesados en actividades ecoturísticas y de turismo de aventura también ha venido aumentando considerablemente, por lo tanto, hay una demanda cada vez mayor que atender lo cual beneficia a los operadores. El sector turístico en Bolivia, de acuerdo a datos del INE creció del año 2018 al 2019 en 10%.

Lo importante es entrar al mercado con ideas y estrategias sólidas de producto, precio, plaza y promoción, enfocadas a un nicho de mercado específico, ser cada vez más competitivos en el sector utilizando innovación y ofreciendo un servicio de calidad. Que la empresa posea valores de transparencia, responsabilidad, excelencia, entre otros, y que el objetivo sea consolidarse en el rubro, dificultando así la entrada de competidores nuevos que afecten la participación de la compañía en el mercado.

8.2 Rivalidad entre los competidores

La oferta propuesta se caracteriza por tener aspectos diferenciadores, estos aspectos permiten a la empresa competir en el mercado actual creando ventajas competitivas innovadoras en cuanto al proceso de creación de planes de viaje a su medida (capacidades, gustos, tiempos), lo que genera interés al cliente y mayor participación del mercado a la compañía.

Actualmente no se evidencia en el mercado una oferta amplia especializada en la planeación de viajes enfocados a la realización de actividades de turismo de aventura, únicamente existen 5 empresas establecidas formalmente y expertas que se desarrollan en el rubro, sus propuestas en este campo limitan la experiencia del viajero por ofrecer planes prediseñados.

8.3 Poder de negociación con los proveedores

Se requieren diferentes tipos de proveedores como aliados estratégicos del negocio para llevar a cabo óptimamente la operación.

En primera instancia los proveedores referentes a la infraestructura, elementos de trabajo y tecnología, los cuales nos permitirán crear un contexto empresarial para el desarrollo de la actividad comercial.

Personal capacitado con experiencia en los deportes de aventura y servicio integral, tecnología de punta en cuanto a equipos especializados y una plataforma digital, alianzas estratégicas con agencias de viajes y servicio de transporte/ traslado, hoteles, entidades emisoras de pólizas de seguros, restaurantes y empresas de servicios de catering, souvenirs, etc.

Por regla general, el operador puede negociar términos más favorables con los proveedores, pero de acuerdo a una serie de factores como, la cantidad de personas que vayan a utilizar el servicio, la duración del servicio contratado, el valor agregado del mismo. El precio medio unitario que obtenga del proveedor puede variar significativamente.

Cuando defina con exactitud cuál será la oferta de servicios que se vaya a ofrecer el operador, se tendrán previstos todos estos proveedores y se realizarán algunas visitas para discriminar entre aquellos que se ajusten más a las necesidades, y tener en cuenta que, los plazos de pago dependerán de la negociación que previamente se haya realizado con cada uno de ellos.

8.4 Poder de negociación con los clientes

El turismo de aventura, se encuentran en etapa de crecimiento en todo el mundo pues el interés de conocer los paisajes y sentir la adrenalina que conlleva.

Cabe destacar que este turismo es especializado y requiere de recursos naturales y humanos para llevarlo a cabo, es un turismo experiencial difícilmente sustituible por otro.

Bolivia ofrece gran variedad de lugares, actividades y operadores turísticos con diferentes ofertas relacionadas con el precio, lugar y experiencia, lo cual brinda muchas y diversas alternativas que además se adaptan a diferentes presupuestos, lo que hace importante la adecuada planeación.

Ante todo, ha de tener en cuenta que el tipo de turista y su tamaño condicionarán su capacidad negociadora. Aquellas agencias que representen para el operador un mayor volumen de facturación, tendrán más poder a la hora de negociar el precio de los servicios y las condiciones de venta. Este aspecto puede ser de aplicación en el caso de contratación de actividades por grupos numerosos o delegaciones de renombre.

8.5 Amenazas de productos y servicios sustitutos

Existen varios tipos de productos y subproductos turísticos, en nuestro caso el producto es el turismo de aventura y los subproductos son el ecoturismo y turismo de naturaleza. Es relevante destacar que la oferta en turismo es amplia y existen diversos tipos de turismo, pero cada uno va a un nicho de mercado diferente de acuerdo con su enfoque.

El perfil del turista que se interesa por el turismo de aventura raramente acepta cambiar el plan por un producto sustituto, turismo de lujo, por ejemplo, pues este turista tiene claras sus preferencias. Sin embargo, se debe tener claro que para lograr la satisfacción del viajero y la recompra es necesario ofrecer variedad de opciones en cuanto a lugares y actividades, asegurando la, calidad y la seguridad con el fin de crear confianza en la empresa y en sus aliados a través de la mejora continua.

Sin embargo, no se identifican servicios sustitutos nacionales de peso que impliquen necesariamente la búsqueda de otros servicios presentes en el mercado que puedan satisfacer las mismas necesidades que los servicios ofrecidos por nuestro operador de servicios turísticos.

Conclusión Análisis Porter

De acuerdo con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se concluye que la industria turística en La Paz, es medianamente atractiva. La industria está fragmentada, hay

una gran cantidad de competidores ofreciendo servicios turísticos, pero ningún operador turístico ha segmentado al turista y se ha preocupado por ofrecer servicios y productos diferenciados y con alto valor agregado.

Esta industria presenta una competencia media, ya que si bien existe una gran oferta de operadores turísticos y alternativas de paquetes con diferentes precios; los servicios ofrecidos son poco diferenciados.

No se requiere un alto capital de inversión (en comparación con otras industrias), las barreras de entrada y de salida son bajas lo que hace fácil el acceso y salida de la industria, el nivel de intensidad competitiva de la industria es medio.

La industria turística en Bolivia está en una etapa de madurez, lo que significa que los márgenes, beneficios y las ventas seguirán aumentando de manera moderada si el país continúa con una dinámica economía de crecimiento como la que ha tenido en los últimos años, previos a la pandemia, y logra adaptarse a los protocolos de bioseguridad y exigencias de la nueva normalidad.

9 Planeación estratégica

9.1 Misión

Brindar servicios turísticos especializados en la aventura y los deportes extremos con la más alta calidad, responsabilidad y seguridad a través de un excelente equipo de profesionales comprometidos con el cliente y al desarrollo económico y social del país, promoviendo a la ciudad de La Paz como destino turístico, ecológico, cultural y de aventura.

9.2 Visión

Ser líder en la asistencia y prestación de servicios turísticos de aventura altamente calificados en La Paz - Bolivia. Desarrollando constantemente opciones innovadoras y confortables en cuanto a viajes y turismo, para lograr la satisfacción de nuestros clientes, gracias a nuestro alto estándar de excelencia que acreditarán nuestro liderazgo.

Ser reconocidos como un Operador Turístico líder en el desarrollo del turismo, brindando servicios turísticos diferenciados y de calidad a turistas extranjeros.

9.3 Estrategia Competitiva

Se basa en la diferenciación del servicio tradicional ofrecido por empresas dedicadas a la operación turística en la ciudad, debido a que éste es altamente

especializado en la potenciación de actividades al aire libre y deportes extremos que generan valor agregado a la riqueza patrimonial y cultural de La Paz

9.4 Estrategia de Diferenciación de Michael Porter

Implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

La diferenciación está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. Por lo tanto, la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por ellos.

9.5 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

Para el desarrollo de nuestras actividades, se implementará una empresa que enmarque la legalidad y prestación del servicio para el mercado objetivo.

Esta empresa se denominará 'ILLIMANI', la cual tendrá definida para su operación, las siguientes ventajas competitivas y propuesta de valor para el mercado.

ILLIMANI se destacará en el mercado por la calidad en el servicio, oportunidad, confortabilidad, excelente logística y servicio, y por la búsqueda de entrega de soluciones a favor de nuestros turistas durante su estadía en la ciudad.

Seremos una empresa operadora de turismo aventura que trabajará exclusivamente con las agencias de viajes y actuará directamente con los requerimientos del turista objetivo, generando una marcada diferencia entre los actuales competidores, prestando un servicio turístico diferenciado, a través del contenido de los paquetes, sus actividades y el requerimiento inimitable e inigualable.

La empresa se desenvolverá sobre sus valores de excelencia, responsabilidad y cumplimiento de las medidas de bioseguridad que exige la pandemia.

9.6 Estrategia de Marketing

9.6.1 Segmentación

La segmentación del operador turístico se realiza en base a los siguientes criterios:

- **Segmentación Geográfica**

El operador turístico de aventura Illimani apunta a turistas provenientes de Sudamérica, en especial Argentina, Chile, Brasil y Perú, Centroamericanos, Oceánicos, Norteamericanos y Europeos.

- **Segmentación Demográfica**

Illimani apunta a turistas internacionales de mayor poder adquisitivo, es decir pertenecientes a un estrato socioeconómico medio - alto, que se encuentren de turismo en la ciudad de La Paz, con una edad promedio de 30 años (entre 25 y 50 años aproximadamente), y de estado civil soltero o casado.

- **Segmentación conductual**

Apunta a turistas decididos, le gusta la aventura, el descubrimiento de la tierra, la cultura, la historia, las tradiciones de los pobladores y de forma integral conocerse a sí mismo, fuera de un escenario habitual y que le den mucha importancia a la seguridad y calidad.

10 Plan de Marketing – Mix de Marketing

10.1 Producto (Servicio)

Las actividades de aventura y deportes extremos que en la práctica ofrecerá Illimani, serán de índole diversa. De manera genérica, suelen estar relacionados con aquellas rutas y destinos de interés turístico que previamente han sido establecidas en la región.

En general, el portafolio de productos o servicios de la empresa suele concentrarse en paquetes turísticos que se componen de actividades al aire libre relacionadas con la aventura y los deportes extremos; la empresa normalmente, recurre a la subcontratación de ciertos servicios y actividades con el fin de completar la oferta o dotarla de un valor añadido.

Uno de los aspectos que se tuvo en cuenta a la hora de elaborar los servicios o paquetes turísticos, es la búsqueda de un componente diferencial e innovador que le permita posicionarse en el mercado con una oferta novedosa, sin olvidar cuales son las actividades y visitas que puedan satisfacer las expectativas del turista.

ILLIMANI seleccionó y elaboró paquetes turísticos regionales, como rurales, con la intención de diferenciarse de la competencia, dándole valor a cada uno de sus

servicios, y buscando la máxima satisfacción que merece nuestro segmento de turistas. Las actividades y deportes fueron cuidadosamente seleccionados, con el fin de encontrar todos los servicios o productos exigidos por el turista objetivo, reunidos en un mismo lugar, una plataforma interactiva. Como, por ejemplo, hotelería, gastronomía, cultura, lugares y paisajes exclusivos en un mismo destino, sumados a estos, nuestro transporte, guías bilingües y servicios de primera, todos en un mismo paquete.

La empresa brindará el más alto servicio de calidad a sus visitantes, mediante un servicio personalizado que permita satisfacer todas las necesidades y gusto del turista, de manera que tenga una experiencia única y repita su estadía en un futuro.

La ciudad Maravilla, gracias a los diversos pisos geográficos, te ofrece disfrutar de actividades llenas de adrenalina en zonas de nieve, valles o montañas. Illimani contara con las actividades de: rap jumping, snowboard, parapente, zip line, variedad de caminatas y el más cotizado descenso del camino de la muerte.

La empresa facilitará el asesoramiento del servicio completo, gracias a las asociaciones comerciales podrá brindar desde los boletos de avión, la estadía en hoteles acorde al requerimiento (clasificación por estrellas, ubicación, equipamiento, infraestructura, etc) y el deporte extremo o aventura a realizar con todo lo que implica (transporte, alimentación, guías, equipamiento, souvenir).

Para la realización de los deportes, se manejaría la siguiente estructura. Todos cuentan con transporte ida y vuelta incluido.

Deporte	Tiempo	Grupo	Alimentación	Guías	Equipamiento	Souvenir
Rap jumping	3-4 hrs	15 personas	1 refrigerio	2	Arnés, casco, guantes	Fotos y videos
Snowboard	6 hrs	15 personas	2 refrigerios	4	Traje térmico, tablas, bastones, guantes, botas	Fotos y videos
Parapente	5 hrs	10 personas	1 refrigerio	4	Casco, guantes, arnés, paracaídas	video
Zip line	6 hrs	15 personas	1 refrigerio	2	Casco, guates, arnés, cuerda	video

Camino de la muerte	10 hrs	10 personas	2 refrigerios y 1 almuerzo	3	Traje especial, guantes, casco, rodilleras, coderas, bicicleta	Fotos, video y polera
Caminatas	8 hrs	15 personas	1 refrigerio y 1 almuerzo	2	Bastones, brújula, botas, ropa térmica	Fotos

La descripción por deporte/ aventura son:

- **Rap Jumping:** Se lo realiza desde el piso 15 del hotel presidente, en pleno centro de la ciudad de La Paz.
No es como el rapel tradicional, en el que bajas sentado, Gracias al arnés, la vista del ciudadano está en dirección al suelo y los pies sobre la pared del edificio, por lo que puede caminar a través de él.
Ya a 25 metros del piso, las cuerdas se sueltan. Es hora de la caída libre. Pero justo antes de golpear el terreno, ésta frena.
- **Snowboard:** El snowboard es un deporte extremo de invierno. En el país, uno de los lugares donde se lo practica es el glaciar Charquini.
Un nevado ubicado a 39 km. de la ciudad de La Paz a 5390 m.s.n.m., pertenece a la Cordillera Real de los Andes. Sus paisajes del altiplano boliviano hacen un maravilloso lugar para visitar, por el camino se aprecian increíbles lagunas de colores. También la fauna andina como llamas, alpacas, viscachas y algunas aves.
- **Parapente:** Es un deporte aéreo que nos lleva a despegar desde una montaña, volar muy seguros y aterrizar de manera suave en un espacio despejado. Los vuelos son en Río Abajo, que implica un descenso de 3.700 a 2.500 metros sobre el nivel del mar. "Es el vuelo más alto de Bolivia".
- **Zip Line:** Desplazamiento por cables en Yolosa, una zona de clima húmedo en la región de Coroico. El lugar es muy visitado por las enormes empresas que desarrollan la industria cafetalera. La actividad se realiza por encima de plantaciones de cocas, cítricos, cafetales, viviendas y ríos. Propuesta construida en tres colinas, con una longitud total de 1555 metros de cable de acero.

- **Camino de la muerte:** Es una ruta ciclista de aproximadamente 80 km de extensión, que une la ciudad de La Paz y la región de Los Yungas. El descenso inicia en "La Cumbre" a 4650 msnm y termina en Los yungas, una zona situada en la bajada de la cordillera oriental de los Andes hacia la cuenca amazónica a un promedio de 1000- 2000 msnm.
- **Caminatas:** Hay una diversidad según la elección del turista (capacidad, tiempo, paisaje) Yanacachi, Sorata, Tipuani y Guanay son las más solicitadas. Todas por su versatilidad en la adaptación al cliente. Se pueden ver varias especies de flora y fauna, restos arqueológicos, cascadas, represas, animales silvestres y pueden durar de 1 a 3 días de caminata/ camping.

10.2 Precio

Por lo general, el precio de cada una de las actividades se determina de acuerdo a los estándares del mercado, y las variaciones que se aprecian están en consonancia con el valor agregado del servicio ofrecido al turista, el cual es un aspecto muy importante como estrategia de venta.

Los precios establecidos por las empresas que operan en el mercado pueden presentar ciertas variaciones, motivado principalmente por un mayor valor agregado del servicio que ofrecen, lo que, en consecuencia, les merece una cierta diferenciación del resto de empresas del mercado.

El precio de las salidas se determinó teniendo en cuenta los costos que estas implican dentro de los cuales se suman transporte, alimentación, pagos de los guías y equipamiento especializado.

Al establecer los precios de los productos y servicios, uno debe fijarse en los precios medios de la competencia, ya que esto servirá de referencia para elaborar la política de precios de la empresa. De igual forma los precios están acorde a la competencia nacional, las actividades y equipamiento que requieren.

Deporte	Precio unitario
Rap jumping	30 usd
Snowboard	100 usd
Parapente	80 usd
Zip line	30 usd
Camino de la muerte	120 usd
Caminatas	50 usd

10.3 Promoción

La estrategia y mecanismo empleado para publicitar la empresa, será principalmente el internet, teniendo en cuenta que esta es una herramienta bastante poderosa, de fácil acceso y de uso masivo, para lo cual se desarrollará e implementará la página web de la empresa, se subirá publicidad en las redes sociales tales como Facebook, Twitter, Instagram y en Google AdWords herramienta que permite promocionar la agencia junto a los resultados de búsqueda relevantes en Google, esto aprovechando la acogida que tienen dichas redes en las nuevas generaciones, que son los jóvenes turistas que acceden a estos servicios.

Igualmente estaremos presentes en ferias y eventos de turismo internacional, como ser, entre las más importantes la FITUR, que es la feria turística más grande de España y la más importante de Europa que se desarrolla en Madrid; ITB en Berlín, la feria líder de la industria turística mundial; Expo Turismo Internacional, que es el encuentro anual para productores de servicios turísticos y mayoristas desarrollada en Panamá, estas permitirán establecer oportunidades y contactos con otros mercados.

Realizaremos asociaciones estratégicas con cadenas hoteleras y agencias de viajes para poder, en conjunto, desarrollar la comunicación de nuestros servicios.

10.4 Plaza

Illimani contará con una oficina física, establecida formalmente bajo la ley boliviana, en la zona céntrica de la ciudad de La Paz (calle Sagarnaga).

Como herramienta de contacto se diseñará e implementará el Sitio Web oficial de la empresa, Illimani, brinda una plataforma interactiva. didáctica y completa, con información especializada para cada actividad de aventura, descripción de la infraestructura, equipamiento y lugares donde se las realiza. Descripción de las

personas a las que este va dirigido y de los niveles de riesgo que la actividad supone, además de incluir todas las medidas de bioseguridad necesarias para el cumplimiento de las actividades.

La plataforma contará con todos los avisos, listas de precios e información completa y actualizada disponible en idioma castellano e inglés. Contaremos con la disponibilidad de una asistencia en línea, que podrá brindar mayor información respondiendo dudas en el momento.

No solo se tendrá la oportunidad de reservar y pagar en línea tus actividades preferidas, igualmente se podrá tener una asesoría privada y especializada, al igual que una atención personal en nuestra oficina física al momento que lo necesites.

Para la facilidad, igualmente podrán contactarse con agencias de viajes y hoteles asociados desde la misma plataforma, empresas amigas que estarán a disposición para la comodidad en la programación de la vacación.

11 Análisis Impositivo y Aduanero

11.1 Análisis Legal y Jurídico

Para garantizar la seguridad, la empresa opera formalmente bajo la ley boliviana, cumpliendo con todos los aspectos legales y obligaciones impositivas que conlleva.

La empresa se registrará bajo el concepto de ‘‘Empresa Unipersonal’’, donde una sola persona es la propietaria y se hace cargo de las responsabilidades sociales generadas por ésta. El tamaño de la Empresa está dado por los aportes que realice.

La Empresa Unipersonal será constituida por una persona jurídica por documento privado y autenticación de firma. Para este tipo de empresa, no es necesario establecer una junta directiva, en este caso las funciones de administración y de representación legal están a cargo del director administrativo / gerente.

Primeramente, la empresa se registra en FUNDEMPRESA (Registro Único de Comercio en Bolivia), acatando los siguientes requisitos: cédula de identidad vigente del propietario de la empresa y balance de apertura firmado por el profesional competente.

Adicionalmente, por ser una empresa prestadora de servicios turísticos deberá ser registrada en el Registro Nacional de Turismo conforme a la Ley General de

Turismo Bolivia Te Espera - Ley 292, artículo 18, y conforme a la Ley N° 031, artículo 95.

Otras obligaciones para la constitución:

1. Acreditar, ante el Ministerio de Desarrollo Económico, las condiciones y suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.
2. Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de sus servicios.
3. Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

El proceso de registro y legalidad de la empresa, demorará de 1 a 2 meses, una vez cumpliendo los requisitos anteriormente señalados, para la apertura y funcionamiento de la empresa.

Una vez procesado el registro y legalidad de la empresa, el Gobierno Municipal de la ciudad de La Paz, es el encargado de otorgar licencias de funcionamiento de actividad económica para las empresas, siendo el ente regulador departamental. En esta licencia se especifican el nombre o razón social, el propietario, el carnet de identidad, la actividad a desarrollar, la dirección del establecimiento y fecha de inicio de actividades.

11.2 Marco Tributario

Por ser una empresa Operadora de Turismo, debe hacer las siguientes contribuciones al estado:

- Impuesto sobre las ventas (IVA): 13 % mensual.
- Impuesto a la transacción: (IT): 3 % mensual.
- Impuesto a la utilidad de la empresa: (500IUE): 25 % anual.

11.3 Requerimientos de Operación

Así mismo, dentro de este orden de cosas, es importante que antes de poner en marcha la actividad como operador turístico se conozca cuáles son los requerimientos mínimos que se deben cumplir con el fin de poder ofrecer un servicio que cumpla con las exigencias del mercado:

➤ Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT), el cual cubre a todos los vehículos de servicio que transiten por el territorio nacional, ampara a los peatones y ocupantes del vehículo asegurado en caso de accidente. Cuenta con las siguientes coberturas:

- Indemnización por Gastos Médicos
- Indemnización por Fallecimiento
- Indemnización por Invalidez total y permanente

El capital asegurado máximo en caso de muerte, incapacidad total permanente y gastos médicos asciende a un máximo de 2300 DEG (Derechos Especiales de Giro), por cada persona afectada, por cada evento y no existe límite de personas cubiertas.

Los guías turísticos deben estar registrados en el Registro Nacional de Turismo, son personas capacitadas y especializadas en la ejecución de deportes extremos y aventura.

Realizar un itinerario o programación de cada una de las rutas que se tenga previsto realizar (GPS), que contengan entre otras cosas: los destinos que serán objeto de la visita, las actividades que se van a realizar, paradas en restaurantes, atractivos y recursos naturales que se visitarán durante el recorrido, y en el caso de pernoctación, reflejar las características del hotel y el régimen de alojamiento.

La hoja de ruta básica que regirán los itinerarios es: (los guías siempre acompañarán a los turistas)

- ✓ Recojo de todas las personas desde un punto de encuentro en común
- ✓ Llegada al lugar de ejecución de la aventura/ deporte
- ✓ Coordinación de las actividades
- ✓ Parada para el almuerzo (si hubiera) en el restaurant asignado
- ✓ Continuación de la aventura
- ✓ Llegada al lugar de pernoctación (si hubiera) en el hotel/alojamiento asignado
- ✓ Retorno al punto inicial – centro de la ciudad de La Paz

En definitiva, elaborar una guía de las actividades que los turistas realizarán en cada una de las zonas visitadas en el tiempo que dure el servicio contratado.

En general, se debe tener en cuenta todas y cada uno de los aspectos que están directa o indirectamente relacionados con las actividades que se van a desarrollar con los turistas. La elaboración personalizada del paquete a gusto de cada cliente y los requerimientos que desee y necesite, con el fin de brindarles un servicio integral, diferenciado y acorde a las exigencias de los mismos.

11.4 Protocolo de Bio- Seguridad para prevención de Covid-19

La Organización Mundial del Turismo (OMT) recomendó vigilancia, responsabilidad y cooperación internacional a medida que los países continúen levantando las restricciones impuestas a los viajes a causa de la pandemia de COVID-19.

Dada la importancia económica de la industria turística como motor de desarrollo, la OMT subrayó la necesidad de que la vigilancia, la responsabilidad y la cooperación internacional marquen las pautas para su reactivación.

Las directrices se centran en prioridades basadas en la mitigación del impacto económico, el desarrollo protocolos de seguridad y respuestas coordinadas, y el fomento de la innovación.

Esas guías subrayan la importancia de restablecer la confianza de los viajeros a través de protocolos diseñados para reducir los riesgos en cada eslabón de la cadena de valor del turismo.

Estos protocolos contemplan la aplicación de procedimientos de comprobación cuando resulte apropiado, entre ellos medir la temperatura, pruebas de detección, distanciamiento físico, limpieza más frecuente y suministro de kits de higiene.

Los líderes de la industria turística han coincidido en que contar con un lineamiento a nivel global permitirá recuperar la confianza de los turistas en forma más rápida, favoreciendo a la recuperación de todos los sectores.

11.4.1 Manual de Bioseguridad para el funcionamiento de Operadoras Turísticas

El Viceministerio de Turismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural del Estado Plurinacional de Bolivia a través de un informe da a conocer la elaboración de los “MANUALES DE BIOSEGURIDAD PARA EL FUNCIONAMIENTO Y ATENCIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS POST CUARENTENA”, con el objetivo

fundamental de unificar los criterios existentes a nivel nacional en materia de Bioseguridad, para una adecuada atención de los turistas nacionales y extranjeros en un escenario de reactivación de la actividad turística, basados en la experiencia de países extranjeros y recomendaciones del Ministerio de Salud.

Medidas para el funcionamiento y atención de operadoras de turismo

- Distanciamiento físico: La distancia recomendada que se debe procurar guardar entre todas las personas dentro de los ambientes del prestador de servicios Turísticos, debe ser mínimamente de un metro y medio; En caso de realizar una fila, las mismas serán debidamente señalizadas.
- Todos los turistas que adquieran un servicio turístico deberán firmar el Contrato de Servicios, “Voucher” o Documento análogo, a efectos de establecer y comprometerse de que el usuario no tiene sintomatología o confirmación relacionada al Covid-19.
- Instruir al personal sobre el lavado y desinfección de manos, utilizando para el lavado agua y jabón el tiempo de duración del lavado deberá ser de 40 a 60 segundos.
- Para la desinfección se utilizará preparaciones con solución a base de alcohol al 70 %, el tiempo que debe durar el proceso de desinfección es de 20 a 30 segundos.
- Lavado de manos antes de comenzar y al finalizar los turnos de trabajo, antes y después de los descansos en el trabajo, antes y después del retiro del barbijo, antes y después de comer, después de utilizar el baño, después de limpiarse la nariz, toser o estornudar, en los momentos intermedios entre que acompaña o asiste al cliente y después de estar en contacto con superficies que se tocan con frecuencia.
- La empresa deberá controlar de que los turistas, porten el equipo de protección necesario, consistente en: barbijo común o mascarilla quirúrgica, para realizar el recorrido o visita de manera segura, este equipo deberá ser adquirido por los turistas. En caso del personal de las agencias de viaje será provista por la empresa que brindara el servicio a los turistas y serán usados durante su jornada laboral.
- Supervisar el ingreso de los trabajadores para identificar aquellos que presenten enfermedades respiratorias, con el fin de remitirlos a su domicilio en

aislamiento voluntario, para disminuir el riesgo de contagio. En caso de que algún trabajador presente algunos de los síntomas respiratorios, se deberá seguir el protocolo del presente manual. Si se confirma el caso de COVID-19, este deberá ser separado y restringir el movimiento del trabajador para evitar el contagio, se podrá realizar teletrabajo con el personal en el caso de confirmar el caso.

- En caso de identificar un turista con síntomas sospechosos de covid-19 la persona debe ser aislada y reportar al SEDES del Departamento en el que se encuentra para la evaluación del caso y el monitoreo de contactos correspondiente.
- Se sugiere que, para el pago del servicio, se pueda utilizar tarjetas de crédito y débito o transferencias bancarias virtuales.
- Al ingreso de los ambientes laborales se deberá tener desinfectante con solución a base de alcohol al 70 %.
- Implementar tapetes sanitarios (pediluvio de desinfección de calzados) en el acceso, utilizando una bandeja con un mínimo de solución de hipoclorito. La solución se deberá renovar durante el día, de acuerdo al uso del mismo.

11.5 Seguros de Viaje – Asistencia al viajero

Desde el viceministerio de Turismo, a raíz de un accidente con una víctima mortal en 2017, se habló de regular a las empresas/operadoras y que sea obligatorio contar con seguros de vida para el desarrollo de las actividades y deportes externos, pero no procedió. Actualmente sigue existiendo el vacío legal sobre esta temática, por lo que las operadoras dejan a criterio de los turistas adquirir el seguro.

En Bolivia son 16 compañías de seguros que existen legalmente establecidas, particularmente ninguna cuenta con el servicio de "seguros de viaje". Sin embargo, la empresa contará con la opción (terciarizada) de adquisición de un seguro internacional de reconocidas aseguradoras, como: Assist Card, Alliance Assit, Allianz Global o Assist 365.

La recomendación por parte de la empresa, es poder contratar el seguro denominado "Add On", que sirve para la asistencia médica en práctica de deportes y contar con atención médica, medicamentos, traslado sanitario, hospitalización, gastos de hotel por convalecencia o lo que se requiera.

En caso de optar por otro seguro, siempre tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Brindar con detalle la información de destino, días de viajes, acompañantes, edades, estado de salud, y tipo de itinerario a realizar para poder personalizar las coberturas y saber que “upgrades” necesitas pedir.
- Dejar claro qué tipo de deporte realizará para elegir un mejor seguro para deportistas: Si eres amateur o profesional, y también si el deporte que realizas es extremo.
- Contratar un monto de cobertura apto según el destino. Hay montos sugeridos para muchos países.

Por otro lado, están presente los seguros de vida. En Bolivia, las compañías de seguro establecidas legalmente, habitualmente dirigen este tipo de servicio al mercado local, pero la empresa brindará la oportunidad de contratar este seguro, según requerimiento del cliente.

Se contará con la información de todas las opciones que brindan las aseguradoras, no solo en temas de cobertura, también en temas legales de contrato e indemnizaciones, para que el cliente pueda tener la elección de acuerdo a sus necesidades.

12 Plan de Operaciones

12.1 Descripción del Servicio

En esta sección se describe el servicio que se ofrecerá en el plan de negocios, haciendo énfasis en las características principales.

El servicio que se ofrecerá se enfoca en planeación eficiente viajes de aventura y deportes extremos, teniendo en cuenta lo que quiere el cliente, a la hora de crear un plan a su medida.

Para cumplir con la oferta de valor de nuestro plan de negocios, el usuario tendrá la posibilidad de realizar la planeación de su viaje, por medio de una indagación especializada que la empresa se encargará de realizarle al cliente para poder identificar específicamente la experiencia que este desea vivir.

Las personas que trabajarán con nosotros, serán capacitadas en todo lo relacionado a la historia de los lugares, el conocimiento de los códigos de ética y códigos de

viajero. No todos los lugares que se visitan son habitados, en el caso que el lugar cuente con habitantes, los guías contarán con la información proveniente de personas del lugar, sus costumbres y su diario vivir, para poder respetar su cultura y no incumplir con sus tradiciones.

12.1.1 Instalaciones e infraestructura

Contaremos con un espacio adecuado para el funcionamiento óptimo de la empresa, con los equipos y elementos necesarios para el uso eficiente de nuestro equipo de trabajo con el fin de entregar una excelente atención a nuestros clientes, ofreciéndoles los siguientes servicios:

- Planeación total o parcial de plan de viaje.
- Elección de plan de viaje de acuerdo con experiencias vividas por otros viajeros. Podrán tener de referencia paquetes que turistas ya elaboraron y disfrutaron con anterioridad.
- Asesoría especializada en la planeación del viaje, gracias a nuestro equipo capacitado en las aventuras y deportes extremos. Todos con certificaciones de acreditación como especialistas en el rubro.

12.1.2 Canales de atención

Punto de atención al cliente

Se atenderá al cliente en nuestras instalaciones ubicadas en la ciudad de La Paz, donde podremos brindar el servicio de planeación eficiente de turismo de aventura y deportes extremos, mediante la atención de nuestra fuerza de ventas especializada en turismo aventura, los cuales estarán disponibles de lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm y sábados de 8 am a 1 pm, igualmente a través de las plataformas tecnológicas, se debe tener en cuenta que también atenderemos a nuestro clientes vía telefónica con el fin de agendar citas y/o resolver inquietudes.

Plataforma y App

Prestaremos nuestro servicio mediante herramientas tecnológicas, donde el cliente tendrá la posibilidad de disponer de todos nuestros servicios mediante la plataforma o la App, también tendrá a su disposición un chat especializado donde podrá recibir asesoría técnica y comercial.

12.1.3 Proceso del servicio

Se ha creado un proceso que nos ayudara a descubrir las necesidades, gustos y preferencias de los viajeros, el cual consiste en filtros especializados, que le brindan al cliente diferentes alternativas para la planeación total o parcial de su viaje con la posibilidad de estar asesorado por nuestro grupo de trabajo cuando este lo requiera, esto con el fin de desarrollar de una manera eficiente y especializada dicha planeación.

El proceso que se llevará a cabo con el fin de lograr la búsqueda de información esencial del cliente respecto a sus necesidades, gustos y preferencias para planear el viaje deseado será de la siguiente manera:

Se debe tener en cuenta que no hay que seguir una secuencia obligatoria durante el proceso de decisión en los filtros, es decir el cliente podrá realizar los filtros que desee, ya sea solo uno o más y el sistema le brindará la información de lo que haya seleccionado.

Filtros especializados

- **Tipo de plan:** El usuario/cliente tendrá la posibilidad de elegir el tipo de turismo que desea realizar, los cuales son deportes extremos y/o turismo de aventura.
- **Destino:** El usuario indicara donde quiere realizar su viaje (teniendo en cuenta que en principio este plan de negocios ha sido creado solamente para la ciudad de La Paz). En este filtro se brindan dos opciones, una de ellas es que ya sepa donde desee ir y proceda a elegir su destino, y la otra es que el usuario no sepa dónde ir, en este caso el sistema le mostrara los filtros complementarios para que estos le ayuden al usuario a definir el destino deseado.
- **Actividades:** Esta etapa mostrara las posibles actividades a realizar de deportes extremos y de aventura y descripción de estas, si eligió alguna de las dos solo le aparecerán actividades según el enfoque escogido.

Servicios complementarios

El usuario podrá revisar algunas empresas de servicios complementarios a su plan de turismo de aventura, los cuales son los siguientes:

- Hotel / Hostal / Camping: Existirán diferentes ofertas en cuanto a comodidad y precio teniendo en cuenta el plan que se eligió y las alianzas estratégicas que tenga la empresa.
- Vuelo / Bus: Existirán diferentes medios de transporte que se ofrecerá según las empresas aliadas con las que tendremos convenio para llevar a los turistas a los destinos.

Compra/ reserva

En esta sección del servicio, el usuario deberá reservar su plan asignado anteriormente.

- Datos personales de los viajeros:
 - Nombres y Apellidos Titular
Nota: Esta persona será registrada como titular de la reserva del plan de viaje.
 - Nombres y apellidos de las demás personas que asistirán al viaje.
 - Nombre de contacto y número telefónico en caso de emergencia.
- Forma de pago:
 - Tarjeta de crédito
 - Tarjeta Debito
 - Efectivo
- Emisión de la factura

12.1.4 Términos y condiciones

El usuario deberá indicar que acepta los términos y condiciones de compra y políticas de privacidad.

12.1.5 Confirmar la compra

Esta es la última sección del servicio donde el cliente finalizará su proceso comprando el plan elegido.

13 Estudio Organizacional

13.1 Unidad de Operación Estratégica Administrativa y Financiera

Es una unidad operativa del negocio que se considera como la columna vertebral del plan de negocios, pues se encargara de planear, direccionar y controlar los procesos de todas las áreas involucradas en el organigrama teniendo en cuenta los

indicadores de gestión y el análisis financiero para la toma de decisiones que impactaran a corto, mediano y largo plazo la orientación de la compañía con el fin de lograr una sinergia en todas las Unidades de Operación Estratégica.

13.1.1 Gerencia General

El gerente general es el responsable de la representación legal y la dirección general de la empresa. Establece las políticas generales de la empresa, crea y dirige la planeación estratégica y el desarrollo de los objetivos organizacionales. Es el responsable de los estados financieros el presupuesto administrativo y comercial y el crecimiento a mediano y largo plazo de la empresa.

- **Perfil del cargo:** Profesional universitario en carreras administrativas o afines con conocimientos del sector turístico y de las actividades propias del cargo, sus competencias se orientan a la visión de negocios, orientación a resultados, planeación de estrategia, liderazgo, negociación y comunicación efectiva de alto nivel.

13.1.2 Asesoría Contable y Financiera

Esta asesoría será desarrollada por un tercero, una empresa legalmente constituida encargada de la contabilidad y de los informes financieros de la organización proporcionando el apoyo directo al desarrollo del negocio con el fin de asegurar una excelencia operacional a nivel financiero teniendo en cuenta todas las áreas del negocio. Esta empresa tendrá un seguimiento permanente con el fin de asegurar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Es de vital importancia contar con una empresa que brinde asesoría año tras año en la planeación estratégica del negocio desde el punto de vista financiero, teniendo en cuenta el entorno externo e interno de la compañía, analizando indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, para la toma de decisiones.

- **Perfil del cargo:** Profesionales en contaduría, finanzas y/o análisis financiero que brinde a la empresa la asesoría y el apoyo en los procesos contables y financieros cumpliendo con las normas vigentes a fin de presentar los informes correspondientes, actuando con responsabilidad, respeto y eficiencia.

13.2 Unidad de Operación Estratégica de Mercadeo, Publicidad y Ventas

Esta unidad es de vital importancia para el negocio. El área de mercadeo y publicidad se encargará de la de la identificación de las necesidades del mercado, asertividad de estrategias de mercadeo, de la efectividad de los canales de comunicación seleccionados, de mantener e innovar el aspecto diferenciador con respecto a la competencia e incrementar de la forma más eficiente el Good will y el Top of mind de la marca. Respecto al área de ventas, es fundamental contar con un equipo de trabajo proactivo, fuerte y compacto, alineado con los objetivos y metas de crecimiento, pues de la actividad comercial depende la potencialización diaria del negocio.

13.2.1 Director de mercadeo y ventas

El cargo de director del área de mercadeo y ventas hará parte de la nómina de la compañía, este será responsable de toda el área comercial de la compañía y será el encargado del cumplimiento de metas comerciales actuando como líder del equipo de trabajo comercial. Además, será el encargado de llevar a cabo las negociaciones con las empresas que tengamos asociaciones comerciales.

- **Perfil del cargo:** Profesional universitario en administración de empresas o ramas afines con experiencia en áreas de mercado y ventas, que se caracterice por ser estratégico y eficiente en la consecución de resultados con aptitudes de liderazgo, trabajo en equipo y capacidad de negociación, actuando con responsabilidad, respeto y calidez al servicio al cliente.

13.2.2 Asesor Comercial

El cargo de Asesor comercial hará parte de la nómina de la, este se encargará de realizar las funciones correspondientes a la atención al cliente y a la venta directa e indirecta del servicio ofertado.

- **Perfil del cargo:** Profesional universitario en administración de empresas, finanzas, o ramas afines, con experiencia en el área comercial, con actitud positiva y de servicio al cliente, caracterizándose por la eficiencia en la consecución de resultados con aptitudes carismáticas, espíritu de trabajo en equipo y capacidad de negociación, actuando con responsabilidad y respeto.

13.3 Unidad de Operación Estratégica Legal y Jurídica

Es una Unidad de Operación estratégica que interviene de gran medida en las decisiones de la empresa en cuanto al aspecto legal y jurídico, para esta es necesario contar con personas especializadas que tenga afinidad con el grupo de trabajo. Se debe hacer vigilancia a las acciones que tome esta unidad del negocio y a las opiniones puesto que puede tener gran influencia en la toma de decisiones. El impacto de una mala decisión de este ámbito puede causar graves consecuencias a la empresa.

13.3.1 Asesor Legal

Es de vital importancia tener un profesional del área de derecho. Su contratación se llevará a cabo a través del contrato de prestación de servicios a independientes y será el encargado de los asuntos legales de la empresa referentes a la conformación, contratación, solicitudes, litigios y todo aquello que la ley disponga.

- **Perfil del Cargo:** Profesional en la carrera de derecho con conocimiento en derecho comercial y laboral que se caracterice por ser un buen comunicador, que sepa gestionar su equipo de trabajo, es fundamental que el asesor sepa cómo son sus funciones y como las debe desarrollar, ocasiones es necesario que tenga formación complementaria en temas de gestión.

14 Análisis Financiero

14.1 Balance de Apertura

Balance de Apertura
(En Dólares)

ACTIVO

CORRIENTE

DISPONIBLE

Caja

2 000

PASIVO

Préstamo Largo Plazo 74 079

PATRIMONIO

Capital

49 386

NO CORRIENTE

ACTIVO FIJO

Muebles y Enseres 502

Vehículos (2) 100 430

Equipo de Seguridad 7 500

Equipo Deportivo 10 500

Equipo de Oficina 2 260

OTROS ACTIVOS

Gastos de
Constitución 201

Material de
escritorio 72

TOTAL ACTIVO 123 465

TOTAL PASIVO Y

PATRIMONIO 123 465

INVERSIÓN	BOLIVIANOS	DÓLARES
Gastos de constitución	1.400,00	201
Muebles y enseres	3.500,00	502
Equipos de oficina	15.750,00	2.260
Material de escritorio	500,00	72
2 Buses	700.000,00	100.430
Equipamiento de seguridad	52.275,00	7.500
Equipos deportivos	73.185,00	10.500
Gastos varios	6.970,00	1.000
Imprevistos	6.970,00	1.000
TOTAL	860.550,00	123.465

Los equipos de oficina contemplan sillas, escritorios, pizarras, equipos de cómputo, teléfonos e impresoras.

Dentro de los gastos de puesta en marcha se incluye lo relacionado con el trámite de inscripción en la Cámara de Comercio, registros, trámites y pequeños gastos de papelería (fotocopias de documentos, etc.)

Acondicionamiento del local, iluminación, aire acondicionado, pintura, letrero luminoso de la empresa, talonarios de facturación, entre otros.

Los gastos de arranque incluyen los trámites de elaboración de la escritura de constitución, registro en la cámara de comercio, solicitud de licencia de funcionamiento y gastos de inscripción en el registro nacional de turismo.

Del mismo modo, se tiene presente que para iniciarse en la actividad se debe tener reservada una cantidad de dinero para cubrir cualquier tipo de imprevistos para los primeros seis meses, con el fin de afrontar en caso necesario, un posible desfase entre ingresos y gastos.

Se obtendrá un crédito bancario, conocido como financiamiento para capital de inversión, a 3 años plazo con un periodo de gracia de 1 año, correspondiente al 60% de la inversión inicial, el mismo contará con el pago de cuotas anuales iguales, consecutivas y vencidas.

14.2 Flujo de Caja

14.2.1 Costos Fijos y Variables

COSTOS FIJOS	BS MENSUAL	BS ANUAL	USD ANUAL
Publicidad	1.000	12.000	1.722
Salarios	13.488	161.856	23.222
Asesor Comercial	3.000	36.000	5.165
Asesor Legal	417	5.000	717
Asesor Contable	3.000	36.000	5.165
Servicios Básicos	560	6.720	964
Alquileres	2.091	25.092	3.600
Material de escritorio	100	1.200	172
Mantenimiento	1.000	12.000	1.722
TOTAL	24.655,66667	295.868	42.449

COSTOS VARIABLES	BS UNITARIO	USD UNITARIO
Gas	1	0,14
Costos de Operación	30	4,30
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL CAM MUERTE	41	5,88
COSTOS VARIABLES	BS UNITARIO	USD UNITARIO
Gas	1	0,14
Costos de Operación	5	0,72
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL RAP JUMPING	16	2,30
COSTOS VARIABLES	BS UNITARIO	USD UNITARIO
Gas	1	0,14
Costos de Operación	20	2,87
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL SNOWBOARD	31	4,45
COSTOS VARIABLES	BS UNITARIO	USD UNITARIO
Gas	1	0,14
Costos de Operación	10	1,43
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL PARAPENTE	21	3,01
COSTOS VARIABLES	BS UNITARIO	USD UNITARIO
Gas	1	0,14
Costos de Operación	5	0,72
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL ZIP LINE	16	2,30

COSTOS VARIABLES	BS UNITARIO	USD UNITARIO
Gas	1	0,14
Costos de Operación	15	2,15
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL CAMINATAS	26	3,73

14.2.2 Punto de Equilibrio

COSTOS FIJOS	BS MENSUAL	USD MENSUAL
TOTAL	24.655,67	3.537,40

COSTOS VARIABLES	BS UNITARIO	USD UNITARIO
TOTAL CAM MUERTE	41	5,88
TOTAL RAP JUMPING	16	2,30
TOTAL SNOWBOARD	31	4,45
TOTAL PARAPENTE	21	3,01
TOTAL ZIP LINE	16	2,30
TOTAL CAMINATAS	26	3,73

PROMEDIO C. VAR	25	3,61
PROMEDIO PRECIOS	476	68,33

$$Q_e = \frac{C_f}{P - C_{vu}}$$

$$Q_e (Bs) = \frac{C_f}{1 - (C_{vu} / P)}$$

MENSUAL	UNIDADES	BOLIVIANOS	DÓLARES
PUNTO DE EQUILIBRIO	55	26.031	3.735

14.2.3 Ingreso por Ventas

Los ingresos por ventas incrementarán 10% por año

AÑO	UNIDADES	BOLIVIANOS	DÓLARES
QE = 0	656	312.374	44.817
1	721	343.611	49.299
2	794	377.972	54.228
3	873	415.769	59.651
4	960	457.346	65.616
5	1.056	503.081	72.178

14.2.4 Cuadro Flujo de Caja. Proyección 5 años

FLUJO DE CAJA EN BOLIVIANOS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
(+)Ingresos		326.313,73	557.100,36	377.972,22	415.769,44	465.432,54
(+) Venta Activo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Costo Variable		16.505,73	18.156,31	19.971,94	21.969,13	24.166,04
(-) Costo Fijos		24.655,67	24.655,67	24.655,67	24.655,67	24.655,67
(-) Gastos de administración		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
(-) Intereses por Pagar		0,00	602.248,05	602.248,05	0,00	0,00
(=) Utilidad Antes de Impuestos		284.652,33	-88.459,67	-357.863,10	10.781,54	416.110,83
(-) Impuestos		71.163,08	0,00	0,00	2.695,38	104.027,71
(=) Utilidad Neta		213.489,25	-88.459,67	-357.863,10	8.086,15	312.083,12
(-)Disponible caja	13.940,00					
(+) Préstamo						
(=)Flujo de Caja Neto	13.940,00	213.489,25	-88.459,67	-357.863,10	8.086,15	312.083,12

FLUJO DE CAJA EN DÓLARES	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
(=)Flujo de Caja Neto	2.000,00	30.629,73	-12.691,49	-51.343,34	1.160,14	44.775,20

14.2.5 Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$VAN = \sum \frac{Fni}{(1+a)^i} = 0$$

$VAN =$ Bs 71.090,34
USD 10.199,48
TIR = 43%

El valor presente neto mide la ganancia del proyecto, al restar la inversión al total de los futuros flujos de dinero los cuales son actualizados a través de una determinada tasa de descuento la cual es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar, por lo que cuando el $VPN < 0$ se concluye que el proyecto no es rentable ya que no se ha satisfecho la tasa de oportunidad de los inversionistas.

Así las cosas, una vez calculado el VPN del proyecto se obtiene un valor USD 10.199,48 es decir que el proyecto es rentable, siendo este un valor positivo.

En cuanto a la tasa de descuento máxima que permite el proyecto para que el VPN sea igual a cero (Tasa Interna de Retorno), una vez realizado el cálculo de la misma se obtiene una TIR de 43%, es decir que el proyecto soportaría una tasa de oportunidad de los inversionistas máximo del 43% en donde el VPN del proyecto sería igual a 0.

15 Conclusiones

- Después de desarrollar el presente plan de negocios, se concluye que es una empresa que muestra signos de viabilidad financiera y de mercado.
- La realización los estudios muestra que es factible la creación de esta empresa, ya que existe una demanda creciente gracias a las cifras de crecimiento que ha mostrado la industria turística en el país y sobre todo del sector.
- La empresa brindará un servicio humano con los mayores estándares de calidad que le permitan estar a la vanguardia del mercado actual y le permitan acoplarse a sus necesidades y expectativas.

16 Bibliografía

KOTLER, Philip. (2002). “Dirección de Marketing Conceptos Esenciales”. Primera Edición. Prentice Hall.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). “Administración estratégica”, conceptos y casos (11va Ed). México: McGraw-Hill

KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. (2013). “Fundamentos de Marketing”. Decimoprimera Edición. Pearson Educación. México 2013

PORTER, Michael. (1993). “Estrategia Competitiva”. Editorial Cecsá

DAVID, Fred. (2013). “Conceptos de Administración Estratégica”. Decimocuarta Edición. Pearson Educación. México 2013

LOVELOCK, Christopher. (2004). “Administración de Servicios”. Primera Edición. Pearson Educación. México 2004

MALHOTRA, Naresh K. (2008). “Investigación de Mercados”: Quinta Edición. Pearson Educación. México 2008

Noticias ONU. (31 de mayo de 2020). Recomendaciones para la reapertura al turismo tras restricciones por el coronavirus. <https://news.un.org/es/story/2020/05/1475232>.

Álvaro Lazo Suarez. (Octubre 2009). Sector Turístico. Diagnóstico Sectorial-Unidad de Análisis. http://www.udape.gob.bo/portales_html/diagnosticos/documentos/TOMO%20V%20-%20SECTOR%20TURISMO.pdf

Organización Mundial del Comercio. Temas Comerciales.

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/rta_participation_map_s.htm

Instituto Nacional de Estadística. (2019). Estadísticas de Viajeros Internacionales.

<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/turismo/estadisticas-de-flujo-de-viajeros-introduccion/>

Cámara Nacional de Operadores de Turismo. (2016). SIRETUR. <https://canotur-bolivia.com/siretur/>

FUNDEMPRESA. Concesionaria del Registro de Comercio en Bolivia. (s.f.). Trámites, requisitos y formularios. <https://www.fundempresa.org.bo/tramites-requisitos-y->

[formularios/actividades-de-iniciacion/01-inscripcion-de-comerciante-individual-o-empresa-unipersonal/](#)

Impuestos Nacionales. (s.f.). Normativa Tributaria.

https://www.impuestos.gob.bo/pag/Normativa_Tributaria

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (28 de febrero 2020). Plataforma Informativa Digital La Paz. <https://www.lapaz.gob.bo/noticias/detalle?id=194>

Francisco Coll. (2015) Economipedia. Historia del turismo.

<https://economipedia.com/author/f-coll>

Neiman. (Noviembre 2019). Etapas de la historia del turismo.

<https://es.slideshare.net/121976/etapas-de-la-historia-del-turismo>

Antonio Carmona. (3 de febrero de 2019). Digital Biz Magazine. Transformación del sector turístico. <https://www.digitalbizmagazine.com/transformacion-del-sector-turistico/>

Ivan Chopitea. (s.f.). Gestiópolis. Historia del Turismo en Bolivia.

<https://www.gestiopolis.com/historia-del-turismo-en-bolivia/>

Miguel Angel Acerenza. (2008). Conceptualización, origen y Evolución del turismo.

Entorno turístico (archivo PDF). <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/11/Conceptualizaci%C3%B3n-origen-y-evoluci%C3%B3n-del-turismo-de-Miguel-Acerenza-PDF.pdf>

Nahiel Ménez. (22 de octubre de 2014). Turismo de Aventura.

<https://es.slideshare.net/nahielmenez/turismo-de-aventura-40578878>

Salvador Moral, Pablo Cañero y Francisco Orgaz. (2013). Concepto, Evolución, Características del turismo Aventura. (archivo PDF).

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/52975/moral-cuadra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Smart Travel. (s.f.). Digitalización del sector turístico.

<https://www.smarttravel.news/10-claves-para-la-transformacion-digital-del-sector-turistico-infografia/>

Dirección de Culturas de la ciudad de La Paz. (s.f.). Operadoras de Turismo (Archivo PDF). <http://www.milapaz.travel/files/pdfs>

Violante Martínez. (s.f.). Turismo de Naturaleza, turismo sostenible para el desarrollo. https://www.researchgate.net/publication/320882633_El_turismo_de_naturaleza_un_producto_turistico_sostenible

Nelson Peredo. Periódico Los Tiempos. (2016). La creciente y prometedora industria turística en Bolivia. <https://lostiemposdigital.atavist.com/bolivia-busca-triplicar-llegada-de-turistas>

Index Mundi. (2018). Bolivia, Turismo Internacional. <https://www.indexmundi.com/es/datos/bolivia/turismo-internacional>

Redacción Capitales. Periódico Correo del Sur. (25 de diciembre 2018). Bolivia: El número de turistas extranjeros se duplicó en diez años. https://correodelsur.com/capitales/20181225_bolivia-el-numero-de-turistas-extranjeros-se-duplico-en-diez-anos.html

Sebastián Handal. Revista Aportes de la Comunicación y Cultura. (Julio 2015). Percepción del turista extranjero en Bolivia. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-86712015000100006

Magdalena Montes. (s.f.). Transformación del Sector turístico. (archivo PDF). http://nulan.mdp.edu.mx/550/1/varisco_c.pdf

Portal Ferias. (s.f.). Ferias de turismo. <https://www.portalferias.com/ferias-turismo/s7/>

Rivera Mateos. (2010). Turismo Aventura, características y evolución. (archivo PPT). https://www.academia.edu/4118755/Turismo_de_Aventura_Concepto_evolu%C3%B3n_caracter%C3%ADsticas

Ministerio de Salud Bolivia. (11 de octubre 2020). Guías para el manejo del COVID-19 (archivo PDF). <https://www.minsalud.gob.bo/8-institucional/4154-guias-para-el-manejo-del-covid-19-ministerio-de-salud>

Ley 292. Ley General de Turismo Bolivia Te Espera. (2012). Info Leyes. <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=4073>

Ley 031. Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez. (2010). Info
Leyes. <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=1943>