

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

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Exportación de Servicio de Turismo Aventura y Deportes
Extremos de la ciudad de La Paz, Bolivia al MERCOSUR,
2023-2028

AUTOR: FLAVIA FERNANDA VISCARRA HURTADO

AGOSTO, 2024

ÍNDICE GENERAL

1. Antecedentes	1
2. Justificación	7
3. Identificación del Problema.....	8
3.1. Descripción del Problema	8
3.2. Formulación del Problema.....	9
4. Objetivos	9
4.1. Objetivo General	9
4.2. Objetivos Específicos	9
5. Marco Teórico	9
5.1. Modelo de plan de negocios de Longenecker, Moore y Petty	9
6. Marco Conceptual	10
6.1. Exportación de Servicio	10
6.2. Servicios Turísticos	11
6.3. Estrategia	12
7. Metodología de la investigación y técnicas a utilizar.....	12
7.1. Metodología.....	12
7.2. Fuentes de Información	13
7.3. Matriz Metodológica	13
8. Cronograma de Actividades	15
9. Desarrollo de Objetivos.....	17
9.1. Identificar el mercado potencial del sector del turismo aventura y deportes extremos	17
9.1.1. Análisis del entorno de las Operadoras (Entrevistas)	17
9.1.2. Matriz PESTAL	19
9.1.3. Investigación de Mercados (Encuesta)	24

9.2. Detectar los acuerdos comerciales e integraciones a las que ha adherido Bolivia y la legislación internacional sobre turismo y analizar las posibilidades que ofrece a la empresa Illimani SRL.	29
9.2.1. Análisis de acuerdos comerciales	29
9.2.2. Estudio de tratamiento impositivo y aduanero	29
9.3. Plan de acción para el plan estratégico de exportación	35
9.3.1. Matriz PORTER	35
9.3.2. Matriz FODA.....	38
9.3.3. Planeación Estratégica	39
9.4. Plan de Marketing – Mix de Marketing	41
9.5. Plan de Operaciones	46
9.5.1. Descripción del Servicio	46
9.5.2. Estudio Organizacional.....	49
9.5.3. Unidad de Operación Estratégica Legal y Jurídica.....	51
9.6. Estudio Financiero	52
9.6.1. Balance de Apertura	52
9.6.2. Flujo de Caja.....	54
9.6.3. Cuadro Flujo de Caja Proyección 5 años.....	57
9.6.4. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa de Retorno (TIR)	58
10. Conclusiones	58
11. Bibliografía	59

Exportación de Servicio de Turismo Aventura y Deportes Extremos de la ciudad de La Paz, Bolivia al MERCOSUR, 2023-2028.

Tema: Exportación de Servicios

Tipo: Sistema Integral de Negocio Internacional

1. Antecedentes

En los últimos 20 años, el comercio de servicios se ha convertido en el segmento más dinámico del comercio mundial, con un crecimiento más rápido que el del comercio de mercancías. Los países en desarrollo y las economías en transición han desempeñado un papel cada vez más importante en este ámbito, aumentando de un cuarto a un tercio su participación en las exportaciones mundiales de servicios durante este período. (OMC 2015)

El sector de servicios contribuye de forma decisiva en la producción y el comercio de todos los productos, con un papel determinante en las cadenas de valor mundiales y en el desarrollo económico. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la OMC establece las normas jurídicas fundamentales para el comercio internacional de servicios, que permiten a los miembros de la OMC abrir sus mercados a la competencia extranjera, de manera flexible, en la medida en que ellos deseen. (Organización Mundial del Comercio, 2015)

Los mercados mundiales de servicios ofrecen oportunidades interesantes para generar divisas y empleos en los países en desarrollo. Así, no sorprende que muchos de estos países busquen activamente integrarse en las Cadenas Globales de Valor (CGV) que se han formado en diversas áreas del mundo de los servicios. (Arbache, 2020)

América Latina no ha estado exenta de esta tendencia, y si bien su participación en los mercados mundiales es aún reducida, en muchos países y sectores la exportación de servicios ha sido muy dinámica en años recientes. (Arbache, 2020)

Las exportaciones de bienes de Bolivia crecieron significativamente entre 2021 y 2022. En 2021, las ventas externas alcanzaron aproximadamente los 11.108 millones de dólares, lo que representó un notable incremento respecto a años anteriores, particularmente debido a un aumento en la demanda y los precios internacionales de productos clave como minerales y gas natural,

En 2019, año previo a la pandemia, las exportaciones de servicios alcanzaron a \$us 1.157 millones, entre 2021 y 2022 mostró una recuperación significativa, en particular

en los sectores de viajes y transportes. En 2022, estas exportaciones alcanzaron 343 millones de dólares, un crecimiento del 45% respecto a los 236 millones de dólares de 2021. (INE, 2023).

Cabe destacar que las restricciones y controles impuestos por la pandemia tuvieron un impacto negativo en los flujos de turismo tanto receptor como emisor, que disminuyeron en 80% y 53%, respectivamente, con relación al 2020. Esta situación afectó tanto a las exportaciones como a las importaciones de la partida de Viajes, que además redujo su participación debido al menor tránsito de personas. (BCB, 2021).

En 2022, Bolivia recibió aproximadamente 724,000 turistas extranjeros, quienes generaron un movimiento económico de 530 millones de dólares. Para 2023, el número de turistas extranjeros que visitaron el país superó el millón, marcando un crecimiento significativo del 51.4% en comparación con el año anterior. Esta recuperación en el sector turístico generó unos 803 millones de dólares para la economía boliviana en 2023. (BCB, 2023).

El sector del turismo en Bolivia ha sido uno de los pilares importantes de la economía, contribuyendo significativamente al movimiento económico del país. Hasta octubre de 2022, el turismo interno y receptivo generó más de 608 millones de dólares, destacándose como uno de los sectores clave para la reconstrucción económica post-pandemia. (IBCE, 2023)

En Bolivia existe un gran potencial no desarrollado, en el comercio de servicios turísticos, tiene una importante diversidad en su geografía, zonas planas calientes, altas montañas frías, una cultura indígena muy fuerte, todos estos son activos importantes para el ecoturismo y el turismo de aventura que no se está explotando. (CEI, 2017)

Turismo en Bolivia

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 (Ministerio de Turismo y Cultura, 2017).

Como resultado se ha visto que el país ha obtenido crecimientos significativos en la categoría de turismo internacional, donde según datos del INE (2023) el crecimiento bordea el 10% anual. En 2023, Bolivia recibió más de un millón de turistas extranjeros, superando las previsiones iniciales del gobierno, que estimaban la llegada de aproximadamente 977,000 turistas. Esto representó un crecimiento significativo en comparación con el año anterior, evidenciando una fuerte recuperación del sector turístico tras la pandemia de COVID-19. (BCB, 2023)

Para el ministerio de cultura y turismo, el incremento de turismo receptivo desde Latinoamérica estaría en el plan de acción, apoyándose con los acuerdos donde el país forma parte, igualmente se tiene previsto generar la apertura al continente asiático. (CEPAL, 2019)

Bolivia no cuenta con restricciones de ingreso de turistas a nivel mundial, además los países miembros del MERCOSUR y ALADI gozan del beneficio de ingresar únicamente con su documento de identidad, gracias a los acuerdos regionales que se mantienen. Un segundo grupo como países compuestos por los de la Unión Europea y Estados Unidos, ingresan con su pasaporte vigente.

El país forma parte del acuerdo Sectorial Subregional “Acuerdo para la Promoción Turística de América del Sur”, que corresponde a miembros de la ALADI, con el objetivo de desarrollar en forma conjunta las acciones que sean necesarias para promover a Sudamérica como destino turístico, tanto a nivel intrarregional como extrarregional y fomentar las corrientes turísticas desde terceros países hacia los de la región y entre ellos mismos. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia, 2018)

Bolivia forma parte del “Programa Andino de Desarrollo e Integración Turística”, siendo parte de la Comunidad Andina. Igualmente, en relación a los “Acuerdos Sectoriales Bilaterales” es parte del Convenio de Cooperación y Facilitación en Turismo con Argentina. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia, 2018)

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).

La diversidad natural de Bolivia, en sus tres regiones Altiplano, Valles y Llano, les 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. (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 que el sector se desarrolle a pasos agigantados. (Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2015)

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, donde es considerado de la siguiente manera: “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”. (Organización mundial del Turismo, 2019)

Para poder realizar actividades de aventura y deportes extremos en la ciudad de La Paz, se debe contar con una empresa que colabore en el desarrollo de las mismas. Es casi imposible realizar estas actividades por cuenta propia, por lo que de forma obligatoria se deberá tomar el servicio de una operadora que cumpla con los requisitos que el viajero requiera.

La imagen de Bolivia como destino turístico se fortaleció al ser galardonada, en julio de 2019, por los World Travel Awards como mejor destino verde; mejor destino de naturaleza por el salar de Uyuni; mejor destino de turismo emergente a la ciudad de La Paz y mejor destino de viaje juvenil. (Jemio, Miriam. 2019). Sin embargo, este

sector se ha visto impactado por diferentes motivos, la empresa tuvo un nivel bajo en su porcentaje en ventas, debido a factores que irrumpieron las actividades normales. A fines del año 2019, se presentaron conflictos sociales y políticos que duraron de 2 a 3 meses, donde se cancelaron vuelos y existía mucha inseguridad para la llegada de extranjeros. Desde inicios del 2020 hasta el mes de septiembre, se cerraron fronteras a causa de la pandemia mundial, lo que afecto de forma considerable al rubro. A la fecha, el porcentaje de ventas no ha logrado subir a niveles deseados, por lo que se pretende ingresar a un nuevo segmento y poder tener una mayor cuota de mercado.

Illimani SRL, es una empresa operadora de turismo, constituida familiarmente a inicio del año 2019 con atención en la ciudad de La Paz, Bolivia, enfocada en elaboración de paquetes turísticos para atractivos locales y nacionales y desarrollo de organización de viajes familiares y de negocios.

La empresa brinda asesoría completa en cuanto a la gestión de un viaje en Bolivia, se centra en la elaboración de city tours y visitas a otros atractivos locales y nacionales, teniendo asociaciones estratégicas con cadenas hoteleras, restaurants, agencias aseguradoras, transporte, etc., pudiendo manejar la logística desde que el turista arriba a la ciudad.

Illimani SRL, es una empresa autorizada como operadora de turismo por la Alcaldía de la ciudad de La Paz, cuenta con todos los registros que se requiere para su correcto funcionamiento. Trabaja con gente local, que conoce por excelencia los atractivos ofertados y tiene dominio de idiomas (inglés, francés) para un mejor servicio.

Actualmente, Illimani, maneja precios de acuerdo al mercado, y se ajusta a los presupuestos de sus clientes. Una realidad, es que empresas operadoras, agencias de turismo, etc, aprovechan para elevar los precios a turistas extranjeros, lo que hace que estos evalúen el costo-beneficio y desistan en adquirir el servicio. La empresa, al ingresar a un nuevo mercado, de aventura y deportes extremos, pretende tener un precio competitivo, acorde al servicio que ofrecerá dando los beneficios y valor agregado que corresponde.

Illimani, como empresa que está incursionando en la exportación del servicio y en el área de ventas internacionales, no tiene experiencia en el uso de herramientas digitales para ingreso a mercados extranjeros.

El área digital y las ventas en línea crecieron en el último tiempo debido a la situación de la pandemia, pero la empresa no está logrando sacar el provecho, encontrándose

limitada a una página web poco atractiva y redes sociales que no tiene constante actualización y no genera impacto, ni alcance esperado para generar la conversión.

Teniendo en cuenta las herramientas que usan tanto empresas como turistas para poder planificar sus viajes y/o actividades en el país, es de vital importancia que éstas se puedan conocer y desarrollar para determinar estrategias adecuadas. El crecimiento constante del rubro y las nuevas herramientas serán una oportunidad que debemos aprovechar como empresa. La reactivación del sector será lenta pero necesaria, no solo porque permitirá generar ingresos, sino, porque mediante ellos se puede preservar el patrimonio turístico e impulsar la imagen de Bolivia al mundo.

2. Justificación

En calidad de servicio comercial internacional, el turismo receptor ha llegado a ser una de las principales categorías comerciales del mundo. (Organización Mundial del Turismo, 2019)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), afirma y coincide con la premisa de que 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.

Entre el optimismo y el temor, el sector turístico busca adaptarse a lo que muchos llaman "la nueva normalidad", se tomará la oportunidad de la situación para abordar un plan estratégico de exportación de servicios de aventura y deportes extremos en la ciudad de La Paz – Bolivia. Donde, Illimani SRL, será la empresa operadora encargada del desarrollo del mismo.

Este plan estratégico podrá contribuir a que la empresa pueda tener un área nueva dentro de sus opciones de prestación de servicios, pudiendo incrementar su cartera de clientes y apuntar a nuevos segmentos de mercado.

Se busca generar un aporte al desarrollo creciente que viene presentando el sector del turismo aventura y deportes extremos, poder ayudar a cubrir las necesidades a extranjeros que no tienen información y confianza para la ejecución de estas actividades, contribuir con la generación de empleos directos a personas locales, tener mayor cantidad de asociaciones estratégicas con otros servicios y como consecuencia generar una mayor rentabilidad a la empresa.

Mi persona como familiar y parte de la empresa, al ser profesional en Licenciatura en Ingeniería comercial, tener un posgrado en el área de ventas, ahora culminando una Maestría en negocios internacionales, me encuentro con el desarrollo académico necesario para poder contribuir al crecimiento de la misma. Igualmente teniendo la experiencia laborar dentro de empresas comerciales, tanto de producto y servicio y sobre todo en áreas estrategias de negocios internacionales, me quedo a cargo del desarrollo estratégico para introducir a la empresa al mundo internacional y lograr que el desarrollo para la exportación del servicio sea integral y logre un crecimiento que permita posicionarnos a nivel Mercosur.

3. Identificación del Problema

3.1. Descripción del Problema

Si bien el turismo en Bolivia tiene muchos atractivos que explotar, debido a la riqueza cultural y diversidad geográfica con que cuenta, actualmente no es aprovechado óptimamente.

En la ciudad de La Paz, existe una mala planeación, gestión, coordinación y articulación entre las políticas públicas y privadas en materia turística lo que origina que no se tenga una correcta planificación turística en el territorio y por ende la competitividad a nivel internacional sea muy baja.

Operadoras de turismo aventura no cuentan con programas adecuados para brindar un servicio seguro y dar asistencia al viajero, las planificaciones turísticas para el desarrollo de las actividades no se realizan con los debidos equipos ni personal capacitado, por lo tanto, existe un riesgo alto de accidentes y/o deficiente capacidad para resolver problemas.

Las empresas no realizan estudios de mercado y al no contar con la información correcta se hace un mal uso de recursos económicos asignados y los programas de desarrollo turístico no se pueden implantar de forma acertada.

Los precios fijados por las empresas no son acordes al servicio que brindan, extranjeros y nacionales han realizado quejas indicando que los precios suben sin razón alguna, no se respeta las contrataciones previas y/o se modifican las reservas a criterio de los dueños, lo que genera susceptibilidad en las personas que solicitan los tours.

Otro gran problema del sector es que no cuenta con inversión en tecnología e innovación. No se ha ido adaptando al mundo globalizado ni ha tenido crecimiento en uso de tecnología.

La empresa al tener ya presencia en el mercado local, encuentra una oportunidad para poder crecer al mercado internacional y exportar el servicio dando respuesta a las deficiente y ausente oferta que hay en la ciudad de La Paz.

3.2. Formulación del Problema

A partir de lo expuesto anteriormente se formula el problema de la siguiente manera:

¿Cómo exportar un servicio de turismo aventura y deportes extremos, desde la ciudad de La Paz- Bolivia al MERCOSUR, para lograr una mayor rentabilidad dentro de la empresa Illimani SRL?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Establecer una estrategia de exportación de servicio de turismo de aventura y deportes extremos de la ciudad de La Paz, Bolivia al MERCOSUR, para la empresa Illimani S.R.L.

4.2. Objetivos Específicos

- 4.2.1.** Identificar el mercado potencial del sector del turismo aventura y deportes extremos.
- 4.2.2.** Detectar los acuerdos comerciales e integraciones a las que ha adherido Bolivia y la legislación internacional sobre turismo y analizar las posibilidades que ofrece a la empresa Illimani SRL.
- 4.2.3.** Diseñar un plan de acción para la exportación.
- 4.2.4.** Elaborar el estudio financiero.

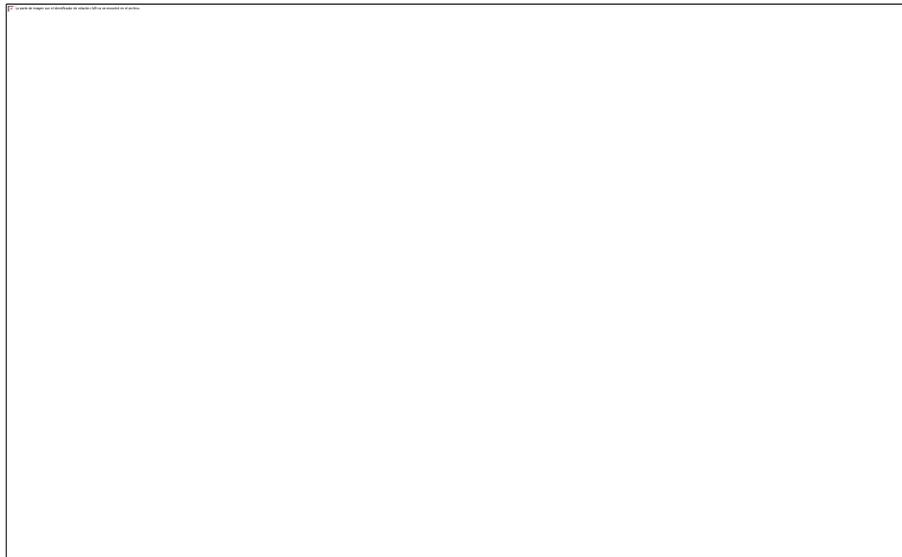
5. Marco Teórico

Se proporciona conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema, los cuáles brindan una base teórica conceptual permitiendo el desarrollo de los próximos puntos.

5.1. Modelo de plan de negocios de Longenecker, Moore y Petty

Elementos de un plan de negocios

Aunque el plan de negocios para cada nueva aventura es exclusivo y no hay un solo formato o fórmula que pueda garantizar el éxito, hay directrices que puede seguir un empresario potencial en la preparación de su plan. La mayoría de los planes de negocios muestra similitudes considerables en su contenido básico, en esta oportunidad seguiremos el bosquejo del plan de negocios de Longenecker, Moore y Petty.



Fuente: Longenecker, Moore y Petty. Administración de pequeñas empresas, Mexico (2001). Ed. International Thomson Editores, p.130

6. Marco Conceptual

6.1. Exportación de Servicio

Se considera exportación de servicios a cualquier prestación realizada en el país a título oneroso y sin relación de dependencia, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior, entendiéndose por tal a la utilización inmediata o al primer acto de disposición por parte del prestatario. Cabe enfatizar, que de acuerdo con SUNAT (2017); para que sea considerada una exportación de servicios se debe presentar algunos requisitos como: Se presten a título oneroso desde el país hacia el exterior, lo que debe demostrarse con el comprobante de pago que corresponda, emitido de acuerdo con el reglamento de la materia y anotado en el Registro de Ventas e Ingresos; el exportador sea una persona domiciliada en el país; el usuario o beneficiario del servicio sea una persona no domiciliada en el país; el uso, la explotación o el aprovechamiento de los servicios por parte del no domiciliado tengan lugar en el extranjero.

Entonces, se entiende como exportación de servicios el suministro de un servicio hacia el mercado internacional a cambio de una prestación, siempre y cuando cumpla cualquiera de las cuatro modalidades de exportación establecidas por la OMC. Organización Mundial del Comercio (2017).

6.2. Servicios Turísticos

Los servicios turísticos son aquellos donde el cliente no recibe nada físico ni duradero, sino un derecho de uso o disfrute de algo por un tiempo determinado. Para ello los productores turísticos necesitan contar con importantes infraestructuras y equipamientos, convirtiéndose en grandes consumidores de productos industriales: hoteles, restaurantes, líneas aéreas, etc. Milio Balazá (2004).

EL turismo receptivo será el enfoque de este trabajo, amparado bajo la ley general de turismo “Bolivia te espera”.

El sector por su parte, es una de las principales actividades generadoras de crecimiento económico, empleo, y, en el caso del turismo receptivo, divisas. Los efectos económicos son importantes y resultan de interés a los fines de entender por qué se apunta, a identificar los factores que afectan estas exportaciones no tradicionales. A continuación, se describen los más significativos:

Genera un fuerte crecimiento en las economías y es un motor importante de desarrollo económico. La contribución de la actividad al PBI, es significativa y permite el desarrollo de otros sectores a través de su efecto transversal y su impacto sobre varias actividades de la economía. Genera un número relativamente importante de puestos de trabajo con respecto a otros sectores y constituye, en varios casos, una de las fuentes de empleo más importantes de las economías. Son fuertemente inmunes a la aplicación de restricciones proteccionistas de otros países, dado que son exportaciones que se concretan dentro de nuestro territorio, sin que los bienes y servicios turísticos que se “exportan” tengan que entrar en otro país.

Sus efectos dinamizadores sobre la inversión que lo convierten en un factor de atracción de nuevos emprendimientos. Estas inversiones son tanto construcciones para alojamientos y servicios complementarios (alimentación, recreación, y esparcimiento) como obras públicas en transporte, comunicación, salud y energía, entre otras. Altamira, Muñoz. (2007)

Los servicios turísticos son el conjunto de actividades y utilidades que un destino turístico ofrece para satisfacer la demanda de los turistas.

6.3. Estrategia

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

Esto, de hecho, implica decisiones con respecto a todo el quehacer de la institución; visión a largo plazo, mercados a atender, decisiones financieras, asignación de recursos, reingenierías en los procesos de producción, métodos de selección y retención de personal clave, entre otros. H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

Como puede observarse, el plantear una estrategia trae diversos beneficios a las compañías ya que es coherente, unificadora e integradora en la pauta de decisiones; determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización; define el tipo de organización humana y económica que la compañía es o tiene la intención de ser; busca lograr ventaja que se puede mantener en el largo plazo en cada uno de los negocios, a base de reaccionar adecuadamente a las oportunidades y peligros del entorno, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización; compromete a todos los niveles de la empresa: corporativo, funcional y de negocio y define la naturaleza de la contribución económica del giro de negocio. Chiavenato (2004)

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

7. Metodología de la investigación y técnicas a utilizar

7.1. Metodología

El tipo de investigación del presente trabajo es de carácter explicativo, se busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos en la Exportación de

servicios de turismo de aventura y deportes extremos. Su objetivo es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

7.2. Fuentes de Información

Para la realización del presente trabajo se obtiene la información de dos tipos de fuentes:

7.2.1. Fuentes Primarias

Como fuentes de información primarias se utiliza la técnica de entrevistas personalizadas, que permitirá conocer, de parte de las personas y/o instituciones que aglutinan el rubro, rasgos del entorno en general que afecten al mercado.

Entrevistas a Miguel Alem, Representante Legal de la operadora Andes Xtremo, Derren Peterson, Gerente Propietario de Gravity Bolivia, y Didac Cabanillas, Gerente Propietario de Forest Adventure. La técnica de encuestas a turistas que se encuentren en la ciudad de La Paz.

7.2.2. Fuentes Secundarias

Para complementar el trabajo, se hace uso de información existente como ser: Acuerdos comerciales, de complementación económica y de apoyo, el tratamiento aduanero del país, entre otros.

Utilizando dichas fuentes de información secundaria, se logra conocer características de los usuarios y del mercado en general.

7.3. Matriz Metodológica

La matriz que se presenta a continuación describe de manera sistemática los métodos, técnicas y procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo el estudio.

Objetivo Específico	Fuentes	Población/muestra	Fuentes y Técnicas
Identificar el mercado potencial del sector del turismo aventura y deportes extremos	Primaria y Secundaria	Operadores Turísticos del sector “Aventura” (Andes Xtremo, Gravity Bolivia, Forest Adventure), turistas y entorno	Primaria: Encuestas, entrevistas personales, Ley Gral del Turismo. Secundaria: Portal de la Gobernación, Cámara de comercio, INE, IBCE, etc
Detectar los acuerdos comerciales e integraciones a las que ha adherido Bolivia y la legislación internacional sobre turismo y analizar las posibilidades que ofrece a la empresa Illimani SRL.	Primaria	Acuerdos y tratados comerciales. Documentos (Informes de IBCE, Guías de Comercio de la CAN y MERCOSUR, etc)	Primaria: Análisis y evaluación de los acuerdos comerciales, análisis documental
Diseñar un plan de acción para el plan estratégico de exportación	Secundaria	Entorno / Operadores turísticos	Secundaria: Documentos legales y administrativos de Illimani, portales de la competencia. Balance Score Card

Elaborar el estudio financiero	Secundaria	Entorno, estructura interna de la empresa	Secundaria: Flujos de caja, balances, estados financieros de la empresa.
--------------------------------	------------	---	--

CAPITULO II

8. Desarrollo de objetivos

8.1. Identificar el mercado potencial del sector del turismo aventura y deportes extremos

8.1.1. Análisis del entorno de las operadoras turísticas (Entrevistas)

El resultado de las entrevistas realizadas a Miguel Alem, Representante Legal de la operadora Andes Xtremo, Derren Peterson, Gerente Propietario de Gravity Bolivia, y Didac Cabanillas, Gerente Propietario de Forest Adventure, se presenta a continuación un informe que refleja el análisis del entorno en el que se desenvuelven las operadoras de turismo aventura y deportes extremos de la ciudad de La Paz.

Las operadoras de turismo en la ciudad de La Paz se centran sobre todo con sus oficinas físicas en la zona central de la ciudad, en la calle Sagarnaga, que es una de las calles que aglomera la mayor cantidad de tiendas de productos turísticos, restaurantes, hoteles, etc. Las mismas se van diferenciando en cuanto a los destinos que ofrecen, servicios extras, equipamiento, modalidades de pago, etc. Específicamente las operadoras de turismo aventura tienen sus principales oficinas en la zona, pudiendo llegar de forma directa a los turistas que están de paso por la calle más turística de la ciudad.

Todas las empresas consultadas están legalmente establecidas bajo la ley boliviana, sin embargo, coinciden que la gran competencia que rodea el lugar son empresas que no se encuentran establecidas legalmente, por lo tanto, no pagan impuestos y la ley no los regula, lo que conlleva que el sector se vea afectado por la inseguridad que representa para el turista.

Si bien existen controles periódicos que realiza la alcaldía, las mismas encuentran la forma de pagar las multas, evadir o finalmente se las ingenian para poder salir bien y seguir funcionando normalmente. Por su parte, los pasajeros cuentan con instancias donde pueden acudir a reclamar, las oficinas de ATT-ODECO (Oficinas del Consumidor) a su disposición, cuya función principal es atender eficaz y eficientemente los reclamos y denuncias de todos los consumidores. Cualquier usuario puede presentar su reclamo sobre la empresa que le provee el servicio, cuando sienta que se han vulnerado sus derechos o no esté de acuerdo con el servicio que se le presta. (Félix Pinto, Director de Fiscalización y Control ATT)

Todos coinciden que la pandemia fue de los tiempos más duros que les tocó vivir, muchas empresas tuvieron que cerrar, despedir a empleados, desalojar las oficinas por pagos de alquileres, entre otros. Sin embargo, la reactivación de las mismas se tornó paulatinamente a medida de las disposiciones que daba el gobierno para el ingreso de extranjeros y las aperturas a diferentes servicios dentro del país. (Miguel Alem, representante Andes Xtremo)

El turismo fue creciendo mucho en la ciudad, al ser galardonada con muchos premios internacionales y sobre todo el turismo aventura, porque se está sabiendo explorar los distintos suelos geográficos que tiene la ciudad y los paisajes que presenta en las afueras de la ciudad. La ciudad es reconocida, en 2012, como una de las siete ciudades maravilla del mundo, por la organización New7Wonders Foundation. (Christopher Leslie Frost, vicepresidente de los World Travel Awards. 2012)

Igualmente es galardonada como Mejor Destino de Viaje Juvenil de Sudamérica 2019, Mejor Destino Emergente 2019 y Mejor destino verde en 2020, en los premios World Travel Awards (WTA). (Bernard Weber, presidente de la fundación World Travel Awards, 2021)

La reactivación del turismo tras la pandemia, hizo que las actividades al aire libre sean más demandados que antes, lo que ayudó mucho a poder optar por mejores opciones y un servicio mejorado para el turista.

En Sudamérica, el turismo aventura es uno de los más reconocidos, Chile, Argentina y Brasil son los pioneros en resaltar este servicio al público aventurero. Bolivia empezó a tener a empresas operadoras con personas muy capacitadas que empezaron a brindar una experiencia inolvidable al turista, lo que ayudó a que Bolivia se ponga en el ojo del mundo y ser considerado dentro de la ruta del turismo aventura. (Portal CNN Español, 2021)

Todas las empresas encuestadas cuentan con el servicio de deportes extremos, algunas con más opciones que otras, igualmente, ofrecen el equipamiento, de mejor y menor calidad, algunas con souvenirs extras como poleras o material audiovisual final, etc. La gran mayoría tiene tercerizada su flota de transporte para los traslados, algunos sus viandas y snacks que ofrecen, otros adaptan y adquieren ellos mismos los alimentos que brindarán. Así mismo, dependiendo de

la ruta o el deporte que se realizará, esas empresas cuentan con aliados para poder recurrir al seguro de vida internacional.

En cuanto a plataformas digitales, todas cuentan con páginas en las redes sociales donde promocionan sus servicios, algunas manejando solo Facebook o solo Instagram. Andes Extremo y Gravity cuentan con una página web específicamente de la empresa, pero no le dan mucho uso. Illimani empezó a desarrollar una página que aun no está disponible al público. Posterior a la pandemia, los medios digitales han sido fundamentales para que como empresas se den a conocer al exterior, puedan resolver dudas previas, realizar las reservan con anticipación y coordinar las actividades con mayor facilidad.

El entorno que rodea todo el rubro de los operadores turísticos y ramas anexas indican que el mayor problema es que gente de mala fé se aprovecha de los extranjeros que no dominan el idioma, que no conocen el tipo de cambio de la moneda, entre otros, y realizan cobros excesivos al servicio, no cumplen con las rutas y horarios, no brindan los equipos prometidos o simplemente no llegan a completar el servicio integral requerido por el turista, dejando la imagen en general del País con una mala reputación. Derren Peterson, Gerente de Gravity Bolivia

Felizmente, ahora las empresas, clientes y gente local de a píe, está ayudando que los turistas no caigan en las estafas y malos tratos de gente que únicamente quiere aprovecharse, y lo que hace es recomendar empresas que son especialistas en el rubro, para que tengan una experiencia buena y puedan seguir ayudando al crecimiento del turismo receptivo. (Derren Peterson, Gerente de Gravity Bolivia Pese a que la competitiva estructura del sector incentiva permanentemente a que las operadoras mantengan ciertos estándares de calidad y busquen mejorar sus servicios para atraer más clientes, las mejoras no han sido significativas en los últimos años. Se puede apreciar la falta de una norma legal que defina estándares mínimos de calidad, de manera que la entidad correspondiente se haga cargo de que todas las operadoras cumplan estas normas; además de educar tanto a administradores y trabajadores para poder dar un servicio de calidad.

8.1.2. Matriz PESTAL

Evaluaremos el entorno político-legal, económico, social y tecnológico con el fin de analizar el conjunto de los factores externos que afectan nuestro plan de negocios.

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 (GAMLP), 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. (GAMLP, 2015)

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. (GAMLP, 2015)

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 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.

Factores económicos mencionados a continuación, 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.

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. (INE. 2021)

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%.

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.

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. (INE. 2022)

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.

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. (Oxford Economics , BBC 2019)

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. (INE, 2019)

Día a día la sociedad presenta cambios, al igual que el comportamiento de cada individuo y de alguna manera estos influyen en las ofertas de turismo que se van ofreciendo. Así mismo, las nuevas tendencias muestran a un turista más exigente en busca de calidad, y hoy frente al Covid-19 anhelan seguridad. Los turistas

expresan que la motivación para realizar un viaje luego de la crisis del Covid-19, es la aplicación de protocolos de bioseguridad para disminuir el riesgo de contagio, lugares al aire libre, aventura, nuevas experiencias y opta por la confianza en el destino.

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

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 paceños.

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.

8.1.3. Investigación de Mercados (Encuesta)

Realizamos el diseño de la encuesta para poder conocer el perfil del cliente potencial del cliente para la empresa, para poder enfocarnos directamente a ellos, se hacen las cuestionantes para conocer las percepciones que han tenido los usuarios al usar los servicios de operadores turísticos y que valoran más al momento de tomar una decisión de trabajar con un operador.

8.1.3.1. Diseño Muestral

Este proceso permite obtener información acerca de variables de interés del proyecto de investigación, cuyos pasos se detallan a continuación.

8.1.3.2. Determinación de la población y unidad de muestreo

La investigación determina como población, a la cantidad de turistas que llegaron a la ciudad de La Paz en el año 2019, previo a la pandemia 260.398 turistas, dato que fue entregado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), siendo indiferente la nacionalidad y edad Al ser el dato mayor a 100.000 turistas, la población, se considerará infinita.

8.1.3.3. Técnica de muestreo

La investigación sigue la técnica de muestreo no probabilístico, por conveniencia, ya que con ésta se intentará obtener una muestra de elementos conveniente, en el lugar correcto y en el tiempo apropiado. De esta manera, los encuestados serán usuarios/ viajeros en la ciudad de La Paz.

8.1.3.4. Determinación y tamaño de la muestra

Definida la técnica de investigación, la determinación del tamaño de la muestra se realizará mediante la fórmula para la obtención de muestra para poblaciones infinitas, la misma que se expone seguidamente.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{d^2}$$

N: Total de la población

Z: 1,96 (se toma un Nivel de Confianza del 95%)

p: 0,5 Proporción de la población turista que llega a la ciudad de La Paz

q: Valor obtenido a partir de q=1-p (1-0,5= 0,5)

d: Nivel de precisión (para el caso de estudio 0,05 = 5%)

Para realizar la encuesta se estimó el tamaño de la muestra, para ello se supuso que un turista tendría el 50% de probabilidad de ser encuestado y un 50% de probabilidad de no ser encuestado,

Realizando el cálculo para un nivel de confianza de 95% y un error de 5%, además se supuso que los turistas que llegan a La Paz, por lo general, también recorren el resto del país. Dado que hacer encuesta en todo el país incrementaba los costos, los cuáles no se justificaba toda vez que se busca solamente una tendencia de preferencia sobre los tipos de turismo que ofrece

el país. Usando la fórmula señalada dio que debería encuestarse a 245 turistas, los cuáles fueron encuestados en la ciudad de La Paz, por razones señaladas líneas arriba.

8.1.3.5. Procedimiento, medición y escalamiento

Estos aspectos permiten efectuar el análisis estadístico respectivo y los resultados obtenidos

Identificación de tipos de preguntas

Dentro de la estructura del cuestionario, se realizaron los siguientes tipos de preguntas:

- Cerradas: serán usadas para conocer información específica.
- Reflexivas: mediante ellas conoceremos las percepciones que tienen los usuarios al momento de usar el servicio.
- De opción múltiple: con varias posibles respuestas, permitirá medir y evaluar la inclinación y/o rechazo por las distintas variables.

Escalamiento

Para el presente trabajo de investigación, se usará la escala de medición comparativa, de razón, permitiendo que se puedan establecer y comparar rangos, especialmente de variables demográficas.

Así mismo se usará la escala de medición no comparativa, escala de Likert, que permitirá medir actitudes y conocer el grado de conformidad de las preguntas propuestas.

8.1.3.6. Diseño de la encuesta

Para poder estructurar de mejor manera el cuestionario, en la primera parte se desarrollaría las preguntas de información personal y la segunda estará destinadas a variables que respondan a las preferencias en el servicio y preferencias.

8.1.3.7. Recopilación de datos

La recolección de los datos, como anteriormente se mencionó, se realiza a personas mayores de 18 años de edad, que son turistas en la ciudad de La Paz y segmentando a los encuestados según el motivo por el que viajan.

8.1.3.8. Presentación de resultados

Después de realizadas las encuestas, cada una de las respuestas de los encuestados fue tabulada y registrada, para posteriormente ser procesada.

Perfil del turista encuestado

De estos, 41,22% son mujeres y 58,78% son varones y provienen de diferentes partes del planeta. 14,7% de Norteamérica, 12,7% de Alemania, 17,6% de Inglaterra, 7,3% de Francia, 7,8% de Japón, 6,5% de China, 7,8% de Italia, 6,9% de Holanda y 6,5% de España y el 12,2% de los países de Suramérica. Esto quiere decir que el 87,8% de los turistas vienen de otro continente. De acuerdo a la edad de los turistas se los ha clasificado con el siguiente criterio. Se considera jóvenes de 18 a 30 años, maduros de 31 a 50 años y mayores de 51 años para arriba. Con esta clasificación se tiene que un 49,4% son jóvenes, 41,2% son maduros y 9,4% son mayores. Esto significa que el 90,6% son personas menores de 50 años y por tanto potenciales clientes de Turismo de Aventura.

A los turistas se les preguntó si conocían el Turismo de Aventura. Ocurre que de los encuestados 88,2% sí conoce el Turismo de Aventura. Al pedirles que definieran turismo de aventura estos asociaron a actividades con cierto contenido de riesgo. El 27,3% asocia esta actividad con poco riesgosa, el 43,7% como de mediano riesgo, el 20,4% como de mucho riesgo y el 8,6% no sabe o no responde. Por tanto esta actividad es considerada como de riesgo moderado por 71%, es decir de los turistas que vienen al país por lo menos el 71% tiene interés por este tipo de actividades de turismo de aventura.

En la misma encuesta se les preguntó que actividades de turismo de aventura se le había ofrecido en el país, de las que ellos conocían, los resultados de esta pregunta son:

Las actividades de turismo de aventura más ofrecidas en La Paz son el montañismo blando, deportes extremos, senderismo, caminatas y recorridos, navegación naturalista, travesía, barranquismo y el ciclismo de montaña

Casi en todas las actividades de turismo de aventura, la participación del turista no supera el 50%. Esto quiere decir que las actividades que se realizan en La Paz son de paso o muy rápidas, es decir, los turistas están muy poco tiempo en La Paz y que solo toman una de las actividades que se les ofrece. Las actividades más atractivas para el turista son observación de flora y fauna, ciclismo de montaña, ecoturismo, buceo contemplativo, travesía, montañismo duro, escalada en roca y rappel y navegación en globo que son las que superan el 40% de participación.

Por otro lado se tiene la opinión de los turistas y locales que adquieren los servicios de las distintas operadoras, los mismos coinciden que hay una variedad de empresas que brindan los servicios de operadoras turísticas, pero que al momento de elegir la aventura o los deportes extremos, se centran en operadoras que tengan experiencia en el tema, brinden seguridad en el equipamiento y sobre todo tengan como guías a gente especializada.

Las mayores dificultades con las que se chocaron fue realizar las reservas, poder realizar los pagos en otras monedas o incluso el uso de tarjetas, igualmente el adquirir un seguro de vida, en caso de no tener uno propio con el que se viajó, resulto ser una experiencia mala debido a que los seguros que ofrecen las distintas empresas tienen niveles de cobertura mínima y sus precios son elevados.

El que las empresas no tengan no cuenten con las fotos reales del equipamiento a utilizar, un itinerario abierto a adaptarse al turista o la venta de rutas designadas que al final no son cubiertas, han hecho que el turista no tenga una buena experiencia.

El entorno que rodea todo el rubro de los operadores turísticos y ramas anexas indican que el mayor problema es que gente de mala fé se aprovecha de los extranjeros que no dominan el idioma, que no conocen el tipo de cambio de la moneda, entre otros, y realizan cobros excesivos al servicio, no cumplen con las rutas y horarios, no brindan los equipos prometidos o simplemente no llegan a completar el servicio integral requerido por el turista, dejando la imagen en general del País con una mala reputación.

Felizmente, ahora las empresas, clientes y gente local de a pie, está ayudando que los turistas no caigan en las estafas y malos tratos de gente que únicamente quiere aprovecharse, y lo que hace es recomendar empresas que son especialistas en el rubro, para que tengan una experiencia buena y puedan seguir ayudando al crecimiento del turismo receptivo.

Pese a que la competitiva estructura del sector incentiva permanentemente a que las operadoras mantengan ciertos estándares de calidad y busquen mejorar sus servicios para atraer más clientes, las mejoras no han sido significativas en los últimos años. Se puede apreciar la falta de una norma legal que defina estándares mínimos de calidad, de manera que la entidad correspondiente se haga cargo de que todas las operadoras cumplan estas normas; además de

educar tanto a administradores y trabajadores para poder dar un servicio de calidad.

De este análisis se concluye lo siguiente: La mayor parte de los turistas que llegan a La Paz son de otro continente, estos son más o menos un 87%. Los turistas que llegan La Paz, son por lo general jóvenes ya que aproximadamente el 91% de los turistas son menores de 50 años.

De los turistas que llegan La Paz a por lo menos el 71% de ellos les interesa actividades de Turismo de Aventura.

8.2. Detectar los acuerdos comerciales e integraciones a las que ha adherido Bolivia y la legislación internacional sobre turismo y analizar las posibilidades que ofrece a la empresa Illimani SRL.

8.2.1. Análisis de acuerdos comerciales

Bolivia no cuenta con restricciones de ingreso, países correspondientes al MERCOSUR y ALADI gozan del beneficio de ingresar únicamente con su documento de identidad, gracias a los acuerdos regionales que se mantienen. Un segundo grupo como países de la Unión Europea y Estados Unidos, ingresan con su pasaporte vigente.

El país forma parte del acuerdo Sectorial Subregional “Acuerdo para la Promoción Turística de América del Sur”, que corresponde a miembros de la ALADI, con el objetivo de desarrollar en forma conjunta las acciones que sean necesarias para promover a Sudamérica como destino turístico, tanto a nivel intrarregional como extrarregional y fomentar las corrientes turísticas desde terceros países hacia los de la región y entre ellos mismos.

Bolivia forma parte del “Programa Andino de Desarrollo e Integración Turística”, siendo parte de la Comunidad Andina. Igualmente, en relación a los “Acuerdos Sectoriales Bilaterales” es parte del Convenio de Cooperación y Facilitación en Turismo con Argentina.

8.2.2. Estudio de tratamiento impositivo y aduanero

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.

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.

Requerimientos de Operación

Así mismo, dentro de este orden de cosas, es importante que 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 DEGs (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.

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.

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

A partir de la pandemia, se ha establecido de que todo el sector de reactivación turística, deba tomar las medidas necesarias para poder abordar el servicio con todos los cuidados que demandaba el Covid-19. A lo que se menciona a continuación las medidas para el funcionamiento y atención de operadores.

- **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.

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 Blobal 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.

8.3. Plan de acción para el plan estratégico de exportación

8.3.1. Matriz PORTER

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.

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.

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.

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.

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.

8.3.2. Matriz 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.

8.3.3. Planeación Estratégica

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.

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.

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

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.

Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

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

Esta empresa se denominada 'ILLIMANI', 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.

Estrategia de Marketing

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 la región del MERCOSUR

- **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.

8.4. Plan de Marketing – Mix de Marketing

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.

En el siguiente cuadro se muestra la estructura de tiempo de duración de la actividad a realizar, la cantidad máxima de personas que se pueden asistir, tipo de alimentación que se brindará, los guías que acompañarán durante el desarrollo del deporte y que souvenirs de regalo tendrán.

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

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

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.

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 sd

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.

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.

La propuesta de negocio para la empresa de turismo de aventura, Illimani, se basa en un análisis exhaustivo del entorno competitivo y del mercado, respaldado por matrices como la de Porter y el análisis FODA. Se identifica un crecimiento en la demanda de turismo aventura, gracias a la expansión del sector turístico y al interés del gobierno en fortalecerlo. Se destaca la necesidad de estrategias sólidas de diferenciación para contrarrestar la amenaza de nuevos competidores y para posicionarse en un mercado fragmentado.

La estrategia competitiva se centra en la diferenciación del servicio, con paquetes turísticos especializados en aventura y deportes extremos, respaldados por una cuidadosa selección de actividades y una infraestructura de calidad. Illimani busca posicionarse como líder en servicios turísticos diferenciados y de alta calidad, aprovechando las oportunidades de crecimiento del sector. Además, se planifica

una estrategia de marketing integral que incluye segmentación geográfica y demográfica, promoción en línea y participación en ferias internacionales de turismo. Con una presencia física en la ciudad de La Paz y una plataforma web interactiva, Illimani busca brindar un servicio completo y personalizado, adaptado a las necesidades y expectativas del turista de aventura.

8.5. Plan de Operaciones

8.5.1. 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.

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.

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 de 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.

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

Términos y condiciones

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

Confirmar la compra

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

8.5.2. Estudio Organizacional

Unidad de Operación Estratégica de Mercado, Publicidad y Ventas

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.

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.

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.

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 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.

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.

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.

8.5.3. 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.

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.

8.6. Estudio Financiero

En este capítulo se examinan detalladamente los aspectos económicos de una empresa o situación financiera específica. Esto incluye: Revisión de estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

8.6.1. Balance de Apertura

Se elaborará el balance de apertura que, establece la situación financiera inicial de una empresa al inicio de sus operaciones.

El balance de apertura sirve como punto de partida para la gestión financiera y contable de la empresa, proporcionando una referencia clave para el seguimiento y la evaluación del desempeño financiero a lo largo del tiempo.

Balance de Apertura (En Dólares)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CORRIENTE</u>		<u>Préstamo Largo Plazo</u>	74 079
<u>DISPONIBLE</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
Caja	2 000	Capital	49 386
<u>NO CORRIENTE</u>			
<u>ACTIVO FIJO</u>			
Muebles y Enseres	502		
	100		
Vehículos (2)	430		
Equipo de Seguridad	7 500		
Equipo Deportivo	10 500		
Equipo de Oficina	2 260		
<u>OTROS ACTIVOS</u>			
Gastos de Constitución	201		
Material de escritorio	72		
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>123 465</u>	<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>123 465</u>

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.

8.6.2. Flujo de Caja

El flujo nos proporcionará una visión clara de la liquidez y solvencia de una empresa, lo que es fundamental para la gestión financiera efectiva y la toma de decisiones informadas.

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	24.655,6666 7	295.868	42.449

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

Gas	1	0,14
Costos de Operación	5	0,72
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL ZIP LINE	16	2,30
	BS UNITARIO	USD UNITARIO
COSTOS VARIABLES		
Gas	1	0,14
Costos de Operación	15	2,15
Salarios Variables	10	1,43
TOTAL CAMINATAS	26	3,73

Punto de Equilibrio

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

	BS UNITARIO	USD UNITARIO
COSTOS VARIABLES		
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

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

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

MENSUAL	UNIDADE S	BOLIVIANO S	DÓLARE S
PUNTO DE EQUILIBRIO	55	26.031	3.735

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

Los datos proporcionados presentan una estructura detallada de los costos fijos y variables de una empresa, así como su punto de equilibrio y proyecciones de ingresos por ventas a lo largo de cinco años. Los costos fijos anuales suman un total de 295.868 bolivianos (42.449 USD), mientras que los costos variables varían según la actividad, con un promedio de 25 bolivianos (3,61 USD) por unidad. El punto de equilibrio mensual se calcula en 55 unidades, lo que representa ingresos por ventas de 26.031 bolivianos (3.735 USD). Las proyecciones de ingresos por ventas muestran un aumento del 10% anual durante los próximos cinco años, alcanzando un total de 1.056 unidades vendidas y 503.081 bolivianos (72.178 USD) en el quinto año.

Esencialmente, la empresa necesita vender 55 unidades mensuales para cubrir sus costos fijos y variables, mientras que las proyecciones indican un crecimiento gradual en las ventas a lo largo de los años, lo que resultará en mayores ingresos.

8.6.3. Cuadro Flujo de Caja Proyección 5 años

Un Cuadro de Flujo de Caja Proyección a 5 años proporciona una visión detallada de las entradas y salidas de efectivo esperadas para una empresa durante los próximos cinco años. Es una herramienta crucial para la planificación financiera a largo plazo, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas y la gestión efectiva de la liquidez empresarial.

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

8.6.4. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa de Retorno (TIR)

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

Bs 71.090,34
VAN = 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.

9. Conclusiones

- Después de desarrollar el presente plan de negocios, se concluye que es una empresa que muestra signos de viabilidad financiera y de mercado. Tras un análisis exhaustivo, se ha llegado a la conclusión de que el plan de negocios presenta signos prometedores de viabilidad tanto en términos financieros como de mercado. La investigación realizada revela que existe una demanda creciente en el mercado, especialmente en el sector turístico, lo que sugiere un ambiente propicio para el éxito de la empresa. Además, las proyecciones financieras indican que la empresa tiene el potencial de generar ingresos sostenibles y rentables a lo largo del tiempo.
- 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. Las tendencias de crecimiento en la industria turística respaldan la idea de que existe una demanda insatisfecha que la empresa podría satisfacer. Además, el análisis de mercado

sugiere que hay espacio para la entrada de nuevos competidores que ofrezcan servicios diferenciados y de alta calidad, lo que brinda una oportunidad estratégica para la empresa.

- 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. Esto implica no solo satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes, sino también anticiparse y adaptarse a sus expectativas en constante evolución. Al centrarse en la excelencia en el servicio, la empresa aspira a posicionarse como líder en el mercado, ganando la confianza y lealtad de los clientes a largo plazo.

En resumen, estas conclusiones destacan la fortaleza del plan de negocios y la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades presentes en el mercado turístico. Con un enfoque en la calidad del servicio y una comprensión sólida de las necesidades del cliente, la empresa está bien posicionada para lograr el éxito y prosperar en un entorno competitivo.

10. 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”. Decimoprimer Edición. Pearson Educación. México
- PORTER, Michael. (1993). “Estrategia Competitiva”. Editorial Cecs, México
- DAVID, Fred. (2013). “Conceptos de Administración Estratégica”. Decimocuarta Edición. Pearson Educación. México
- LOVELOCK, Christopher. (2004). “Administración de Servicios”. Primera Edición. Pearson Educación. México
- MALHOTRA, Naresh K. (2008). “Investigación de Mercados”: Quinta Edición. Pearson Educación. México
- Naciones Unidas. (31 de mayo de 2020). Noticias, Recomendaciones para la reapertura al turismo tras restricciones por el coronavirus. Disponible en línea en: <https://news.un.org/es/story/2020/05/1475232>.
- Álvaro Lazo Suarez. (Octubre 2009). Sector Turístico. Diagnóstico Sectorial-Unidad de Análisis. Disponible en línea en: http://www.udape.gob.bo/portales_html/diagnosticos/documentos/TOMO%20V%20-%20SECTOR%20TURISMO.pdf
- Organización Mundial del Comercio. (2019). Temas Comerciales. Disponible en línea en: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/rta_participation_map_s.htm
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). Estadísticas de Viajeros Internacionales. Disponible en línea en: <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/turismo/estadisticas-de-flujo-de-viajeros-introduccion/>
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (28 de febrero 2020). Plataforma Informativa Digital La Paz. Disponible en línea es: <https://www.lapaz.gob.bo/noticias/detalle?id=194>
- Francisco Coll. (2015) Economipedia. Historia del turismo. Disponible en línea es: <https://economipedia.com/author/f-coll>
- Neiman. (Noviembre 2019). Etapas de la historia del turismo. Disponible en línea es: <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. Disponible en línea en:

<https://www.digitalbizmagazine.com/transformacion-del-sector-turistico/>

Nahiel Ménez. (22 de octubre de 2014). Turismo de Aventura. Disponible en línea en: <https://es.slideshare.net/nahielymenez/turismo-de-aventura-40578878>

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

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

Rivera Mateos. (2010). Turismo Aventura, características y evolución. (archivo PPT). Disponible en línea en:

https://www.academia.edu/4118755/Turismo_de_Aventura_Concepto_evoluci%C3%B3n_caracter%C3%ADsticas

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

Estado Plurinacional de Bolivia. Ley 292. Ley General de Turismo Bolivia Te Espera. (2012). Info Leyes. Disponible en línea en:

<http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=4073>

Estado Plurinacional de Bolivia. Ley 031. Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez. (2010). Info Leyes. Disponible en línea en:

<http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=1943>