

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE TRABAJO
OPERADORA DE TURISMO “GAIA TOURS”
ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO EN LA EMPRESA “GAIA TOURS”
PARA LA CIUDAD DE LA PAZ”

ESTUDIANTES:

MORALES LORIA DIEGO OMAR
PLAZA VALDA FREDDY OSCAR

TUTOR ACADÉMICO:

MsC. MANUEL CALANCHA

SUPERVISOR INSTITUCIONAL:

GESTIÓN:

2014 - 2015

***“ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO EN LA
EMPRESA “GAIA TOURS” PARA LA CIUDAD DE LA
PAZ”***

DEDICATORIAS

El presente trabajo lo dedicamos a nuestras familias, sin su apoyo incondicional no hubiéramos logrado alcanzar nuestros objetivos.

Dedicamos además este proyecto a las personas que con esfuerzos, valentía, humildad y amor supieron brindarnos su apoyo en los momentos difíciles, nos dieron la oportunidad de conocer, aprender y vivir experiencias positivas, que nos dieron las herramientas necesarias para alcanzar nuestras metas.

Y a Dios gracias por darnos la oportunidad de seguir adelante con nuestras metas y objetivos.

Diego Morales y Freddy Plaza

AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Manuel Calancha Castillo, Tutor Académico, por haber dedicado su tiempo en la corrección y revisión del presente Trabajo Dirigido hasta concluir el mismo satisfactoriamente.

A la gerente de la empresa Mabel Huemerez y el Lic. Abraham Gilgamesh Cepeda Humerez, por la significativa colaboración y predisposición en el desarrollo del Trabajo, e incentivarnos en el desenvolvimiento profesional.

Al Lic. Edgar Rojas Velásquez, Director de la Carrera de Administración de Empresas, por incentivar a los estudiantes en el desarrollo profesional.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

RESUMEN

“GAIA TOURS” es una empresa de turismo que se encuentra ubicada en la ciudad de Potosí, y cuenta con sucursales en la ciudad de La Paz. Fundada por su actual gerente la Lic. Mabel Humerez Crespo, busca ofrecer servicios que satisfagan la necesidad de sus clientes.

La investigación se realizó en la sucursal de La Paz, para la cual se utilizaron instrumentos de recopilación de información, a través de encuestas, que se realizó a los consumidores (turistas), sobre el comportamiento del cliente objetivo, se utilizó el método deductivo para llevar conceptos de lo general a lo específico que permitan sacar conclusiones respectivas al problema planteado en la investigación y realizar la planificación estrategia.

El Marco Lógico es la herramienta de planificación que brinda una guía para desarrollar la propuesta la cual analizo e identifico la falta de un funcionamiento adecuado por parte de la empresa que no se adecua a la situación actual que vive “GAIA TOURS” por lo cual se realizo un árbol de problemas y objetivos identificando los problemas causa y efecto, mediante esta herramienta se realizó una análisis FODA el cual permitio identificar la situación interna y externa de la empresa, de esta manera se planteo las estrategias FO, FA, DO, DA. De la misma manera se realizo un análisis de los participantes el cual nos ayuda a comprender el rol que juegan los involucrados en el sector e turismo. El análisis de las necesidades del mercado permitió conocer a fondo al turista que llega a la ciudad de La Paz comprendiendo principalmente: la edad, la nacionalidad, la forma que realizan su viaje, el tiempo de su estadía, los principales lugares turísticos que recorren, su gasto aproximado, entre otros.

Y se ha formulado una nueva misión, visión, y valores dentro la empresa acorde a los nuevos requerimientos dentro de la empresa brindando a todo el conjunto empresarial “GAIA TOURS” una directriz que toda la organización debe seguir teniendo como objetivo principal alcanzar un desarrollo económico favorable así como la productividad empresarial.

INTRODUCCIÓN

“GAIA TOURS” ha venido creciendo, a la vez ha ido enfrentando diversos problemas y el principal de ellos es la falta de un plan estratégico para la ciudad de La Paz, que mantiene a la empresa sin un rumbo fijo (Misión, Visión, Estrategias) razón por la cual el tema de la presente investigación es: “Elaboración de plan estratégico en la empresa “GAIA TOURS para la ciudad de la paz”

El desarrollo de esta investigación es muy importante para poder marcar las directrices y el comportamiento para que la empresa alcance las aspiraciones para las que ha nacido y que se propuso. La investigación abarca los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Aspectos generales, en el que se describen aspectos principales de la investigación como: planteamiento del problema, objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con el estudio y alcance de la investigación.

Capítulo 2: Marco Teórico, detalla la parte conceptual de la terminología utilizada para la elaboración de la investigación además presenta la base jurídica del trabajo, cuyo contenido es la descripción de leyes, normas y otros ordenamientos emitidos por autoridades competentes.

Capítulo 3: Marco Metodológico, en este capítulo se encuentra la descripción de los métodos y técnicas de investigación, diseño de la muestra y el tipo de intervención utilizado en la investigación.

Capítulo 4: Marco Práctico, completa el Diagnóstico de la situación actual de la empresa, de manera que se elabora un Análisis de antecedentes (Análisis Interno y Externo), un Análisis de Participantes o involucrados, un Análisis de Problemas (Árbol de Problemas) y un Análisis de mercado.

Capítulo 5: Propuesta, capítulo del trabajo en el cual se formuló el Plan Estratégico para la empresa GAIA TOURS en base al Árbol de Objetivos y con la ayuda de la matriz de marco lógico.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones, capítulo final donde se verifica la consecución de los objetivos del trabajo además se presentan las correspondientes recomendaciones para su uso y aplicación en la empresa.

Índice General

CAPITULO I.....	12
ASPECTOS GENERALES.....	12
1. ANTECEDENTES.....	12
1.1. Antecedentes Institucionales.....	13
1.2. Antecedentes del estudio.....	15
1.3. Justificación.....	16
1.3.1. Justificación Teórica.....	16
1.3.2. Justificación Practica.....	18
1.4. Planteamiento del Problema.....	19
1.5. Objetivos.....	19
1.5.1. Objetivo General.....	19
1.5.2. Objetivos Específicos.....	19
1.6. Resultados a Alcanzar.....	21
1.7. Alcance.....	21
CAPITULO II.....	22
REFERENCIAS TEORICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	22
2. MARCO TEORICO.....	22
2.1. Administración.....	22
2.2. Enfoque Estratégico.....	24
2.3. Marketing.....	24
2.4. Planificación Estratégica de Marketing.....	28
2.4.1. Análisis de la Situación.....	29
2.4.2. Objetivos de marketing.....	29
2.4.3. Posicionamiento y Ventaja Diferencial.....	30
2.4.4. Mercados Meta y Medir la Demanda del Mercado.....	30
2.4.5. Diseñar una Mezcla Estratégica de Marketing.....	30
2.4.6. Análisis de la situación.....	31
2.4.7. Análisis de objetivos.....	31
2.4.8. Análisis de alternativas.....	32

2.4.9. Matriz de planificación o Marco Lógico	32
2.5. El Proceso de Formulación de la Estrategia	35
2.5.1. Marco de referencia y antecedentes.....	35
2.5.2. Análisis de participación.....	36
2.6. Turismo.....	37
2.7. Marketing Turístico.....	39
2.8. Turismo Solidario	43
2.9. Marco legal e Institucional	44
LEY N° 292.....	44
CAPITULO III.....	50
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	50
3. MARCO METODOLOGICO	50
3.1. Método deductivo	50
3.2. Tipos de Investigación	55
3.3. Instrumentos	55
CAPITULO IV	56
MARCO PRÁCTICO.....	56
4. Desarrollo del Marco Practico.....	56
4.1. Análisis de antecedentes	56
4.1.1. Análisis Interno	56
4.1.2. Análisis Externo	57
4.2. Análisis de Participantes o involucrados	58
4.3. Análisis de Problemas.....	60
4.4. Análisis de mercado	63
CAPITULO V	74
PROPUESTA.....	74
5. Declaración de la Propuesta	74
5.1. Árbol de Objetivos	74
5.2. Formulación de Misión y Visión	75
5.2.1. Misión.....	75

5.2.2. Visión	76
5.3. Formulación de Principios Valores y Políticas	76
5.3.1. Principios y Valores	76
5.3.2. Política Empresarial	77
5.4. Análisis de estrategias	77
5.4.1. Análisis FO	77
5.4.2. Análisis FA.....	79
5.4.3. Análisis DA	80
5.4.4. Análisis DO	81
5.5. Formulación de la estrategia “MARCO LOGICO”	82
5.5.1. Finalidad u Objetivo Superior	82
5.5.2. Propósito u Objetivo Específico	83
5.5.3. Resultados o Productos y Actividades	84
5.6. Perfil del cliente objetivo.....	87
CAPITULO VI	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
6. Conclusiones.....	93
7. Recomendaciones.....	94
BIBLIOGRAFÍA	95

Índice de Gráficos y Cuadros

Grafico N°1	15
Grafico N°2	23
Grafico N°3	29
Grafico N°4	40
Grafico N°5	41
Cuadro N°1 Tamaño de la muestra.....	53
Cuadro N°2 Estratificación.....	53
Cuadro N° 3 Análisis de Participantes, Intereses y Roles.....	59
Grafico N°6	62
Cuadro N°4 Género y Edad de los Turistas Extranjeros	63
Grafico N°7 Nacionalidad de los turistas que visitan el departamento..	64
Grafico N°8 Reservaciones	65
Cuadro N°5 Condición de Viaje	65
Grafico N°9 Búsqueda de información para planificación de los viajes	66
Grafico N°10 Utilización de Redes Sociales	66
Grafico N°11 Relación de los turistas respecto al viaje	67
Grafico N°12 Lugares que visito o planifica visitar.....	68
Grafico N°13 Principales razones por la cual los turistas llegan a la ciudad	69
Grafico N°14 Estadía en el departamento de La Paz	70
Grafico N°15 Gasto realizado por los turistas que visitan el Departamento.....	71
Grafico N°16 Tipo de información adicional que más le gustaría recibir	72
Grafico N° 17	74
<i>Grafico N° 18 Árbol de Objetivos.....</i>	74
Cuadro N°6:	75
Cuadro N°7:	76
Cuadro N°8:	76

Cuadro N°9 Análisis FO.....	78
Cuadro N°10 Análisis FA.....	79
Cuadro N°11 Análisis DA	80
Cuadro N°12 Análisis DO	81
Cuadro N°13 Finalidad u Objetivo Superior	82
Cuadro N°14 Propósito u Objetivo Específico	83
Cuadro N° 15 Resultado 1:.....	84
Cuadro N°16 Resultado 2:.....	85
Cuadro N°17 Resultado 3:.....	86

TRABAJO DIRIGIDO

“ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO EN LA EMPRESA “GAIA TOURS” PARA LA CIUDAD DE LA PAZ”

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. ANTECEDENTES

A nivel mundial con la contribución de la tecnología, en estas últimas décadas el hombre como especie se ha desarrollado con mayor especificidad en su calidad de vida, los medios de comunicación han jugado un rol protagónico por la forma masiva de llegar hasta el lugar más recóndito del planeta. Otro elemento de considerar es el uso del automóvil, los trenes modernos y el transporte aéreo que facilitaron el desplazamiento de la población de un lugar a otro con mayor agilidad y reduciendo el tiempo de traslado.

En Bolivia, surge mayor actividad turística por efecto de la búsqueda de diferentes expresiones culturales, es también consecuencia de la instauración del país vecino Perú, como destino turístico y a decir verdad el resto de turistas que disponen de recursos económicos, tiempo y deseo de desplazamiento a lugares desconocidos son los visitantes que llegan a Bolivia.

El Presente Trabajo se ha enmarcado en las disposiciones legales vigentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés. Conforme a la Resolución Rectoral aplicada a la modalidad de Trabajo Dirigido.

Asimismo, del Convenio Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Empresa “GAIA TOURS”. Por el cual estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas realizaron pasantías y/o Trabajos Dirigidos como forma de integrar la universidad con la producción. Consiguientemente, este Trabajo Dirigido forma parte de los objetivos de dicho Convenio.

La presente investigación se desarrollara en la empresa “GAIA TOURS”, por lo cual a continuación se muestra una reseña histórica de esta entidad, además de su misión, visión, objetivos y estructura orgánica.

1.1. Antecedentes Institucionales

La empresa “GAIA TOURS” se encuentra ubicada en El departamento de Potosí ciudad de Potosí, y cuenta con sucursales en la ciudad de La Paz.

Fundada por su actual gerente Mabel Humerez la empresa operadora de turismo “GAIA TOURS” busca ofrecer servicios que satisfagan la necesidad de sus clientes así como preservar, y generar armonía entre la experiencia de los clientes o turistas con el medio ambiente (GAIA hace referencia a la madre tierra).

1.1.1. Misión de la empresa “GAIA TOURS”

Ofrecer servicios turísticos que satisfagan la demanda, de toda la población nacional y extranjera que visita la ciudad de Potosí, promoviendo una eficiencia administrativa a partir de uso óptimo de los recursos disponibles

sobre la base del aprovechamiento de los atractivos turísticos, y estudio de mercado, para lograr una actividad empresarial sostenible y rentable.

1.1.2. Visión de la empresa “GAIA TOURS”

Ser una empresa de turismo líder en el mercado Nacional incorporando servicios diferentes y especializados en cumplimiento a la normativa vigente en nuestro país.

1.1.3. Objetivos Estratégicos Institucionales

Objetivo General

Transformar la actividad turística para posicionar un turismo sostenible en el departamento de Potosí

Objetivos Específicos

Programar, promover, incentivar e incrementar el turismo nacional e internacional Organizar y realizar circuitos turísticos, así como viajes y excursiones dentro y/o fuera del país, de carácter individual o colectivo con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados “Todo incluido”.

Dotar de equipamiento e instalaciones que satisfagan la expectativa del cliente

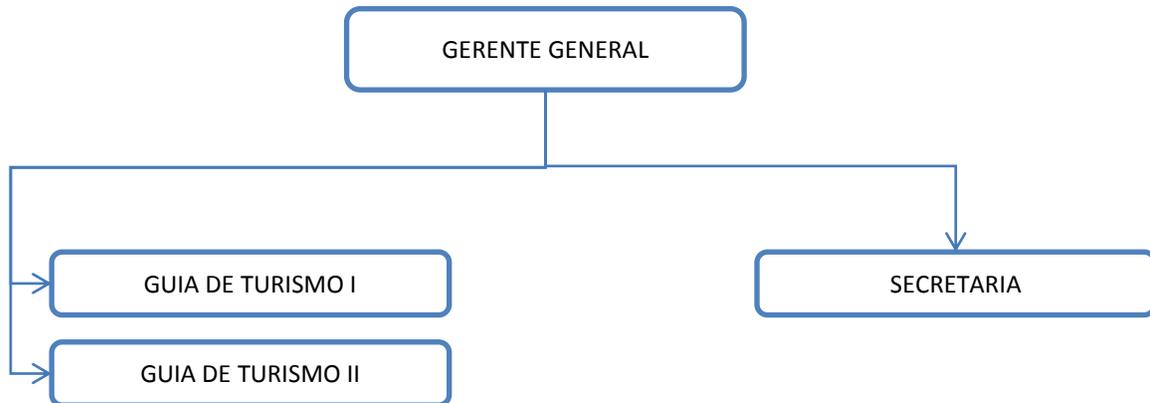
Recibir y asistir a los turistas proporcionándoles con la máxima eficiencia todos los medios correspondientes a sus requerimientos

Ejercer la representación de otras agencias similares, tanto nacionales como extranjeras a objeto de prestar en su nombre cualesquiera de los servicios requeridos

1.1.4. Organigrama

Contaba con la siguiente estructura orgánica:

Grafico N°1



Fuente: Información “GAIA TOURS”

1.2. Antecedentes del estudio

El turismo para el Departamento de La Paz representa una gran oportunidad de desarrollo ya que representa diferentes suelos geológicos que le brindan una infinidad de paisajes, además el turismo tiene un efecto multiplicador en la economía, motivo por el cual nos vemos en la necesidad de dar mayor importancia al turismo en el departamento de La Paz

Por tanto, se ha realizado el presente trabajo con el objetivo de establecer estrategias que permitan a la empresa “GAIA TOURS” la promoción turística de manera eficiente y que este fundamentada en información actualizada y estructurada en la ciudad de La Paz.

La información para lograr tal propósito fue recopilada a través de encuestas a turistas para saber cuáles son sus requerimientos para un mejor desempeño en la atención a los turistas que llegan al departamento. Todo ello permitió la formulación de estrategias en cuanto al desarrollo de los productos turísticos, difusión, promoción, y preservación de los mismos.

Grafico N°1 Organigrama Institucional GAIA TOURS

Fortaleciendo el turismo atrayendo a un segmento de turistas que generen ganancias para la empresa.

En Bolivia el turismo es la tercera actividad económica en la captación de divisas, genera un efecto multiplicador sobre las áreas financieras, de comunicación, hospedaje, centros de diversión y otros siendo un gran dinamizador de la economía.

De acuerdo a datos del instituto nacional de estadística (INE), el cual nos permite apreciar que La Paz tiene el mayor número de atractivos turísticos visitados del país. Entre los cuales 6 de ellos (Ciudad de La Paz, Copacabana, Tiwanaku, Lago Titicaca, Valle de la Luna, Isla del Sol) corresponden a la práctica de turismo cultural y otros 5 (Coroico, Sorata, Yungas, Huayna Potosí, Madidi), corresponden a la práctica de turismo de aventura.

Por todo lo mencionado es que la atención del presente trabajo se centró en una planificación estratégica para la empresa “GAIA TOURS” en la ciudad de La Paz la cual diagnosticaremos.

De acuerdo a la ley 2074 de promoción y desarrollo de la actividad turística en Bolivia, se define, en el artículo dos, al turismo como una actividad estratégica para el desarrollo integral del país otorgando al turismo receptivo la calidad de actividad de exportación fundamental para la generación de divisas.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

El tema del presente trabajo dirigido se ha enmarcado en el currículum académico de la Carrera de Administración de Empresas pues, su realización demandó la revisión y análisis de los conceptos de Administración,

Planificación y Administración Estratégica. Así como disciplinas complementarias como la estadística y metodología de la investigación.

La primera etapa o función de la administración en el proceso administrativo es la Planificación, misma que comprende la definición de objetivos, establecimiento de los cursos de acción o el “qué hacer”, los responsables o el “quiénes deben hacer”, los recursos materiales o el “con qué hacer” y el tiempo o “cuándo hacer”.

La segunda etapa o función de la administración en el proceso administrativo es la Organización, que incluye la definición de los niveles de importancia relativa de la empresa y la formulación de un organigrama que responda a las necesidades del Plan Estratégico.

La tercera etapa o función de la administración es la Dirección, lo cual comprende la asunción del liderazgo y mando de la organización para orientar, guiar, la realización de las actividades previstas en el plan operativo, cuidando que dichas actividades se encaminen evidentemente al logro de los resultados o productos y que los mismos sean útiles a los fines de alcanzar los efectos e impactos del PE.

La cuarta etapa o función de la administración es el Control, para lo cual se debe establecer puntos de control y mecanismos de evaluación del desempeño como forma de buscar la eficiencia en la realización de las actividades para el logro de los resultados o productos y, asimismo, asegurar el logro de los efectos e impactos como consecuencia de la adecuada utilización de los resultados o productos por los destinatarios finales de dichos resultados o productos: los distintos clientes de la empresa.

Existen distintos modelos para la planificación estratégica como el Cuadro de Mando Integral “CMI”, restricciones y líneas de intervención, Marco Lógico y

otros. Para la formulación del Plan Estratégico, se utilizó la metodología del Marco Lógico. La metodología del marco lógico comprende:

- Análisis de situación
- Análisis de Participantes
- Análisis de Objetivos
- Análisis de alternativas en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas “FODA”
- Formulación del Marco Lógico

1.3.2. Justificación Practica

La realización del presente trabajo dirigido ha permitido a los postulantes aplicar los conocimientos de Administración de Empresas, adquiridos en su instrucción académica, a un caso concreto de formulación de un Plan Estratégico de una empresa en actual funcionamiento y en proceso de transición. Lo cual a su vez les permitió adquirir destrezas en el campo de la Planificación y Administración Estratégica.

También, los postulantes han adquirido destrezas en la utilización de la metodología del Marco Lógico para la formulación de estrategias empresariales, así como en la formulación de indicadores verificables objetivamente.

1.4. Planteamiento del Problema

Síntomas

La empresa “GAIA TOURS” así como la mayoría de empresas en el campo turístico del país no cuenta con estrategias claras y definidas en mediano y largo plazo que les permitan alcanzar altos grados de eficiencia.

Causas

La falta de información fiable, verídica, científica, que permita una formulación de estrategias en la empresa “GAIA TOURS” que le permita consolidarse como una operadora de renombre dentro del mercado objetivo.

Planteamiento del problema

“GAIA TOURS” como empresa en crecimiento, que debe responder a las exigencias de sus clientes no cuenta con un plan estratégico que le permita adecuar su funcionamiento a la nueva dinámica que plantea el entorno, que brinda el servicio turístico a nivel regional en la ciudad de La Paz.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Formulación de un Plan Estratégico, acorde al proceso de transición que viene desarrollando la empresa “GAIA TOURS” para el mercado turístico de la ciudad de La Paz, en el marco de las disposiciones legales vigentes y las exigencias del mercado .

1.5.2. Objetivos Específicos

- **Análisis de Situación o Análisis Retrospectivo**

Es el análisis de los aspectos legales, institucionales, servicios que ofrecen la empresa y la clientela con que cuenta.

Asimismo, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas “FODA” que configuran la situación actual de la empresa como para llevar adelante la estrategia institucional.

Asimismo, el análisis retrospectivo comprende la formulación de un árbol de problemas mediante un análisis causa-efecto o el análisis influencia-dependencia.

- **Análisis prospectivo**

Con base en el árbol de problemas y viendo el análisis FODA de la empresa se han de establecer cursos de acción que estarán expresados en un árbol de objetivos.

- **Análisis de los participantes**

En base a la experiencia previa en la empresa así como un estudio de los involucrados con la misma se ha de establecer un análisis de los participantes, que comprenderá sus intereses para con la empresa así como los roles que desempeñan.

- **Análisis de las necesidades del mercado objetivo mediante la utilización de la metodología de investigación**

En base a encuestas a los clientes objetivos se pretende establecer un panorama general acerca de sus requerimientos y necesidades en cuanto a los servicios ofrecidos en el campo de estudio. Buscando mejorar el servicio ya prestado por otras empresas dentro del mercado al cual se pretende analizar.

- **Formulación de la Estrategia utilizando el Marco Lógico**

Con base en el árbol de objetivos se formularán:

- Los objetivos inmediatos: actividades
- Los objetivos de corto plazo: resultados o productos
- Los objetivos de mediano plazo: efectos
- Los objetivos de largo plazo: impactos.

Para cada uno de los objetivos se formularán Indicadores Verificables Objetivamente “IVO’s”, los medios de verificación de dichos indicadores, los supuestos o condicionantes para el cumplimiento de los objetivos y el presupuesto global de la estrategia.

1.6. Resultados a Alcanzar

Se pretende formular una planificación estratégica para la empresa “GAIA TOURS” que le permita las operaciones turísticas en la ciudad de La Paz.

1.7. Alcance

- **Ámbito geográfico**

Por razones de instalaciones, de comodidad geográfica y por ser el departamento con mayor número de turistas la ciudad de La Paz será el centro de operaciones de la empresa “GAIA TOURS”.

- **Alcance Temporal**

El proceso de investigación tomara cuatro meses dejando el resto del tiempo para la formulación, revisión y corrección para su posterior aplicación en la empresa. Lo cual tuvo su inicio en noviembre del año pasado hasta el primer semestre del año en curso.

- **Alcance Institucional**

El alcance institucional comprende a la empresa “GAIA TOURS”.

CAPITULO II

REFERENCIAS TEORICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2. MARCO TEORICO

2.1. Administración

2.1.1. Definición de administración

“Administración es el proceso de planear como organizar, como dirigir, como controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”¹

2.1.2. Administración estratégica

“Administración estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior a una ventaja competitiva para sus organizaciones”². Es un proceso en el que se define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos, y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es necesario implementar un enfoque estratégico en la empresa GAIA TOURS para que la misma logre alcanzar los objetivos establecidos siguiendo los lineamientos de eficiencia y beneficio para el turista.

2.1.2.1. Proceso de administración estratégica

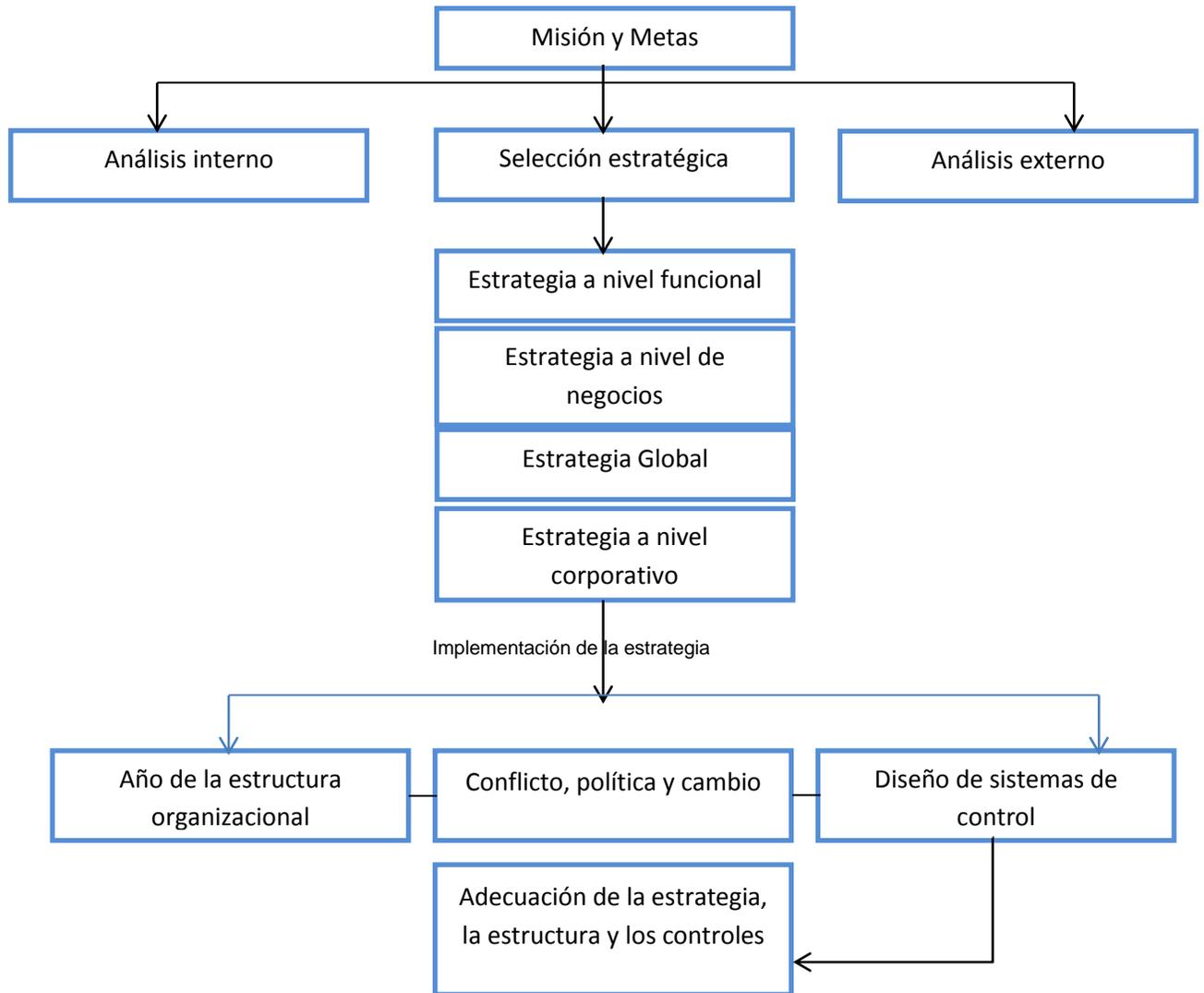
El proceso de administración estratégica consta de cinco componentes que son:

- La selección de la misión y las metas principales corporativas
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

1 CHIAVENATO Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Séptima Edición; Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004, pag.10.

2 HILL, Charles; “Administración estratégica un enfoque integrado”;3ª Edición, Pág. 5

Grafico N°2



Fuente HILL, Charles; “Administración estratégica”; 3ª Edición; Editorial McGraw Hill 2002; México; P. 15

Mediante la administración estratégica se realizará la adecuación de la empresa “GAIA TOURS” al mercado turístico paceño la cual dará paso al análisis interno y externo y permitirá realizar la selección de las estrategias diseñadas para ello.

Grafico N°2 Proceso de administración estratégica

2.2. Enfoque Estratégico

2.2.1. Definición de la misión y visión empresariales

Para la definición de la misión y visión tenemos: “la misión expone el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacer”³; “La visión articula el intento estratégico de una compañía”⁴

2.2.2. Definición de estrategia

“La estrategia es el producto de un proceso racional de planeación”.⁵ así pues una estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización⁶.

2.3. Marketing

2.3.1. Definición de Marketing

“El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”⁷.

El marketing aplicado a las empresas privadas se diferencia del marketing aplicado a las entidades públicas, en el objetivo que persigue cada una, por ejemplo el de las empresas privadas es la maximización de las utilidades y de las entidades públicas el lograr el desarrollo de la sociedad la cual no está representada por beneficios monetarios sino en la mejora de la calidad de vida de las personas.

3 HILL, Charles; “Administración estratégica un enfoque integrado”; Editorial McGraw Hill; 13ª Edición, Pág. 10

4 Idem, Pág. 40

5 Idem Pág. 29

6 Idem Pág. 5

7 STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de marketing”; 13a Edición; México

2.3.1.1. Marketing tradicional o de productos

Entendemos por marketing tradicional al sistema de actividades de negocios orientados a los productos o bienes tangibles. Es necesario mencionar que el turismo es un servicio, lo por ejemplo, en el estudio de marketing tradicional se mencionan cuatro variables (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

2.3.1.2. Marketing de Servicios

Para definir Marketing de servicios es necesario mencionar el concepto de servicios: “los servicios son acciones, procesos, ejecuciones”⁸. Otra definición menciona a los servicios como: “Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes la satisfacción de deseos o necesidades”⁹.

Por lo que marketing de servicios es: “Un sistema total de actividades de negocios ideado para planear acciones, procesos y ejecuciones que sean satis factores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta mediante las personas quienes se encargan de entregar el servicio en ambiente donde se brinda el servicio dado un conjunto de procedimientos, mecanismos y un flujo de actividades a fin de lograr los objetivos de la organización”.

2.3.2. Mezcla de Marketing

Para el desarrollo del presente trabajo la mezcla de marketing de servicios está dado por el conjunto de estrategias que surgen a partir de analizar siete variables: Producto, Plaza, Promoción, Personas, Evidencia Física y Procesos. El estudio llevado a cabo permite determinar las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización, en el presente caso la empresa “GAIA TOURS”.

8 VALARIE Zeithaml ; “Marketing de servicios”; 2ª Edición; Editorial Mc Graw Hill; México; 2000

9 STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de Marketing” Editorial Mc Graw Hill; 13a Edición, México 2000; Pág. 301

2.3.2.1. Producto

En el sentido estricto de la palabra, producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable, sin embargo en Marketing se necesita una definición más amplia del mismo: “Producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.”¹⁰. En el caso de los servicios el producto que se ofrece tiene las siguientes características a ser analizadas:

- Intangibilidad. Los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos, ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles.
- Heterogeneidad. Al ser los servicios acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.
- Inseparabilidad. Se refiere a que los servicios se producen y se consumen simultáneamente.
- Perecibilidad. Los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.

2.3.2.2. Precio

“El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad o intercambio que se necesitan para adquirir un producto.”¹¹.

La asignación de precios no lucrativas es diferente de la que se hace en una compañía cuyo objetivo es obtener utilidades. En primer lugar la asignación de precios se vuelve menos importante cuando obtener ganancias no es una meta de la organización no comercial, se ve también ante formas especiales de asignación de precios en el mercado de proveedores y en el de clientes.

10 STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de Marketing” Editorial McGraw Hill; 13a Edición, Mexico 2000; pág. 220

11 Idem; Pág. 338

2.3.2.3. Plaza o Distribución

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo, u organización que lo elabora, al consumidor que lo necesita y lo compra. Por eso la distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta.¹²

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de derechos de un producto, es decir, al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas¹³.

2.3.2.4. Promoción

La promoción significa informar, persuadir y servir de recordatorio entre los clientes actuales o prospectos. Los métodos primarios de promoción son las ventas personales, la publicidad, la promoción de ventas, y las relaciones públicas.¹⁴

2.3.2.5. Personas

Las personas (empleados) son las encargadas de realizar la entrega del servicio, por lo que ellos transmiten un mensaje al cliente en relación con la naturaleza del servicio. Para realizar la entrega de un servicio de calidad se tiene que hacer en los procesos de: Reclutamiento, Entrenamiento, Motivación, Recompensas y el trabajo en equipo. Lo mencionado incidirá en el producto final entregado.

Son las personas (clientes), quienes reciben el servicio y ellos determinan, bajo ciertas condiciones, la entrega del servicio que se les brinda, porque al cliente se debe educarlo y entrenarlo.

12 STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de Marketing” Editorial Mc Graw Hill; 13a Edición, México 2000; pág. 378

13 Idem; Pág. 404

14 Idem; Pág. 522

2.3.2.6. Evidencia Física

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

Dentro de la evidencia física se debe analizar: el diseño del local comercial, equipo, señalización, vestuario de empleados y otros tangibles (reportes, tarjetas de negocio, estados de cuenta, garantías, etc.)

2.3.2.7. Proceso

Son los procedimientos, mecanismos y los flujos de actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación. Es necesario identificar el servicio que se entregara a los clientes y en base a ello determinar si el flujo de actividades será estandarizado o personalizado, si el número de pasos será simple o complejo y el grado de participación del cliente en la entrega del servicio.

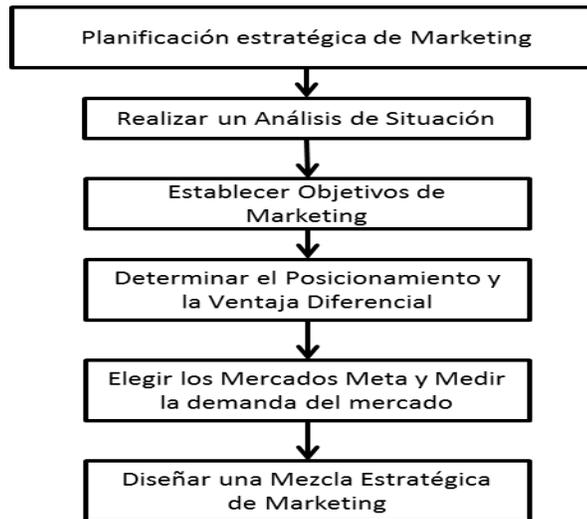
2.4. Planificación Estratégica de Marketing

Desde luego, la planeación de cada función debe estar guiada por la misión de toda la empresa y por sus objetivos, por eso la planeación estratégica de marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar las decisiones de marketing¹⁵.

Debido a que las decisiones de marketing se toman en dos niveles principales – la alta gerencia y la gerencia intermedia – el proceso de planeación de marketing debe operar en dos niveles. La planeación de marketing corporativa proporciona la dirección global para la organización mediante la especificación de los productos que la empresa fabricara, los mercados que pretende alcanzar y a través del establecimiento de los objetivos que deben alcanzarse con cada uno de los productos.

15 VALARIE Zeithaml ; “Marketing de servicios”; 2ª Edición; Editorial Mc Graw Hill; México; 2000

Grafico N°3



Fuente: GUILTINAM Joseph; “Administración de Marketing”; 3ªEdicion; Editorial Mc Graw Hill; México 2000; Pág. 17

2.4.1. Análisis de la Situación

Este paso consiste en examinar el programa de marketing de la compañía, como ha funcionado y que es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la compañía¹⁶.

2.4.2. Objetivos de marketing

Los objetivos y las metas de marketing deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. De hecho, una meta de la compañía suele convertirse en una meta de marketing¹⁷. Por ejemplo, para alcanzar el objetivo organizacional en la empresa “GAIA TOURS” de expandirse al mercado de La Paz una estrategia organizacional seria incrementar la eficiencia del Área de Marketing.

Grafico N°3 Proceso de planificación estratégica de marketing

¹⁶ STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de Marketing”; 14ªEdicion; Editorial McGraw Hill; México, 2007.

¹⁷ GUITNAN Joseph; “Administración de Marketing”; 3ª Edición Mc Graw Hill; México 2000; Pag.75

2.4.3. Posicionamiento y Ventaja Diferencial

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. “La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta de la competencia”.¹⁸

2.4.4. Mercados Meta y Medir la Demanda del Mercado

Elegir los mercados meta es la siguiente etapa en la planeación de marketing. Ahora empezaremos por definir mercado. “**Mercado** es un conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la disposición para comprar”.

Un **mercado meta** es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe pronosticar la demanda, es decir, las ventas, en los segmentos de mercado que parezcan promisorios, ya que por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno o algunos.

2.4.5. Diseñar una Mezcla Estratégica de Marketing

Una mezcla de marketing es la combinación de numerosos aspectos, tales como: Que producto se comercializa, como se distribuye, como se promueve y cuál es su precio. Adicionalmente a estos cuatro aspectos en los servicios se tienen: El espacio físico donde se realiza la entrega del servicio, las personas que lo hacen y el proceso que siguieron ambas para llegar hasta el cliente. La vinculación de estos siete elementos y su configuración tienen por objetivos complacer al mercado meta, e igualmente importante, cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

18 GUILTNAN Joseph; “Administración de Marketing; 3ª Edición; Editorial Mc Graw Hill; México 2000; Pág.88

2.4.6. Análisis de la situación

Análisis Causa – Efecto (Árbol de Problemas)

Qué es:

- La diferenciación y asociación de causas y efectos en relación a situaciones de carencia, deficiencia, insuficiencia, etc.
- Es un método para investigar una situación dentro de una visión compleja de la realidad.
- Permite identificar el problema central de dicha situación desde el punto de vista de los interesados.

Cómo se hace:

- Identifique los Principales Problemas.
- Verifique cuál es el Problema Central.
- Averigüe las causas del Problema Central.
- Averigüe los efectos del Problema Central.
- Forme un diagrama que represente las relaciones causa - efecto: Árbol de Problemas.

2.4.7. Análisis de objetivos

Qué es:

Es el estudio de las relaciones medios-fines sobre la base de la transformación de una situación examinada previamente. Para ello se debe tomar en cuenta si existe el suficiente acuerdo sobre la situación futura, proyectada entre los principales actores involucrados.

Cómo se hace:

Tome las potencialidades existentes y Reformule las situaciones negativas del árbol de problemas de manera que expresen una situación futura: positivo, deseable, realista y lograble.

2.4.8. Análisis de alternativas.

Qué es:

Es el examen de diversas posibilidades para la actuación de la institución (diferenciar alternativas para las estrategias y alternativas para los objetivos).

Se debe diferenciar entre:

- Alternativas para la Estrategia.
- Alternativas para la Táctica.

Cómo se hace:

En base al árbol de objetivos,

- Considerar: La disponibilidad de recursos, probabilidad de éxito, riesgos sociales, duración, eficacia, etc.
- Descarte los objetivos que no deben perseguirse.
- Identifique una cadena de medios - fines que indique diferentes opciones para la acción.
- Determine la mejor estrategia y elabore la propuesta más detalladamente.

2.4.9. Matriz de planificación o Marco Lógico

Qué es:

Es una forma de estructurar los distintos elementos principales de una estrategia en una visión del conjunto, destacando las relaciones lógicas entre los recursos disponibles, las actividades a realizar y los resultados esperados. Es también una forma de orientar la actuación de los involucrados en un enfoque de conjunto previendo y considerando los

distintos factores externos que deben darse para que la estrategia tenga éxito.

La Matriz de Planificación o Marco Lógico sirve para:

- Concertar los contenidos del proyecto entre los involucrados.
- Clarificar, el sentido y el impacto esperado.
- Definir claramente las acciones y qué se puede esperar de ellas de manera realista.
- Tener referencias para negociar y definir los recursos.
- Ponerse de acuerdo sobre indicadores de evaluación.
- Analizar los supuestos a considerar.

Cómo se hace:

Columna 1: Resumen Narrativo

Con base en la información del Árbol de Objetivos y del Análisis de Alternativas, se llena la Matriz de Planificación. Los objetivos considerados realizables y manejables por el ejecutor son insumos para llenar el primer vector del Marco Lógico: Resumen Narrativo.

- **Objetivo Superior o Finalidad:**

El objetivo superior o finalidad debe tener un sujeto y un lugar. Debe expresar el cambio cualitativo en la situación socioeconómica del grupo meta al cual contribuye el proyecto como resultado de la influencia y/o complementación del proyecto en o con otros proyectos. Las palabras clave que configuran el objetivo superior pueden ser: La población objetivo disfruta, goza de mejores condiciones de.....

- **Objetivo Específico o Propósito:**

El objetivo específico o propósito es la respuesta o solución al problema central. Debe tener un sujeto y un lugar. Debe expresar la utilización de los productos o servicios del proyecto por parte de los beneficiarios. Las

palabras clave que configuran el objetivo específico pueden ser: La población objetivo recibe, es atendida, accede a servicios, prestaciones, bienes....

- **Resultados o Productos**

Los resultados o Productos, son bienes, servicios o prestaciones, resultado de las actividades realizadas utilizando recursos escasos. Cada resultado o producto debe tener un número. Las palabras clave que configuran cada uno de los productos pueden ser:

1. Se cuenta con un plantel de profesores....,
2. Existe organización adecuada en la comunidad....
3. Se cuenta con infraestructura y laboratorios...

- **Actividades**

Las actividades se expresan utilizando verbos activos como: elaborar, construir, realizar, estudiar y analizar. Se debe formular dos o más actividades para cada producto. Así, los números de las actividades serán: 1.1, 1.2, 1.3... 2.1, 2.2, 2.3.... 3.1, 3.2, 3.3...

Columnas 2 y 3: Formulación de los Indicadores Verificables Objetivamente

Se debe construir indicadores para cada uno de los resultados o productos, el objetivo específico y el objetivo superior.

En general todo indicador debe tener cinco elementos: Sujeto, Lugar, Calidad, Cantidad y Tiempo (fecha).

Sin embargo, dado que el sujeto y el lugar generalmente están dados, al menos cada indicador debe tener tres elementos: cantidad, calidad y tiempo.

Columna 4: Formulación de Supuestos

- **A nivel del Objetivo Superior o Finalidad**

Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad y continuidad en el tiempo de los beneficios del proyecto.

- **A nivel del Objetivo Específico o Propósito**

Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones, la existencia de prestaciones o servicios que se complementan con las prestaciones o servicios del proyecto para mejorar la situación socioeconómica del grupo meta y que por tanto permiten alcanzar la finalidad del proyecto.

- **A nivel de los Resultados**

Los supuestos son las condiciones climáticas, sociales y/o políticas que deben darse para favorecer el funcionamiento de los servicios y la utilización de dichos servicios y/o prestaciones por los beneficiarios.

- **A nivel de Actividades**

Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones que deben darse para permitir la realización de las actividades del proyecto. En este nivel, son muy frecuentes, casi constantes en los proyectos de inversión pública, al menos los siguientes supuestos (estos supuestos se sugiere incorporarlos casi siempre en los proyectos de inversión pública).

- Existe flujo suficiente y oportuno de recursos financieros hacia el proyecto.
- Existe viabilidad política y/o sindical para apoyar la ejecución del proyecto.

2.5. El Proceso de Formulación de la Estrategia

2.5.1. Marco de referencia y antecedentes.

Qué es: Es la identificación y delimitación de:

- Las ideas iniciales, del ámbito geográfico e institucional.
- Los temas a tratar.

- Los actores iniciales, antecedentes o estudios previos.
- Definiciones ya vigentes.

Cómo se hace: Este trabajo puede ser realizado primero en gabinete: recurriendo a libros, estudios sectoriales, programas y proyectos relacionados.

- Se Identifican las iniciativas y sus antecedentes.
- Se aclara y explica la necesidad de cambio.
- Se define el ámbito geográfico.
- Se aclara y define los temas y objetos.
- Se acuerda la concepción general del trabajo y se organiza el equipo.
- Se elabora y acuerda la agenda de planificación.

2.5.2. Análisis de participación.

Qué es:

- Es el Análisis de las instancias y personas que intervienen en el proyecto.
- Permite lograr una visión del conjunto de los grupos.
- Es el análisis de las interrelaciones entre los protagonistas.
- Es la identificación de intereses y roles de los participantes.

La identificación de los intereses y expectativas de los actores. El modo de enfocar o de formular un problema depende de los intereses o del punto de vista de las personas a que involucra.

Cómo se hace:

- Identificar e inventariar todos los participantes comprometidos e involucrados.
- Clasificar a los participantes en cuatro grupos:
 1. Actores.
 2. Beneficiarios.
 3. Afectados positivamente.

4. Afectados negativamente.

- Identificar los intereses (u objetivos) de los actores, beneficiarios y afectados.
- Establecer sus roles (o funciones) de los actores, beneficiarios y afectados de la estrategia.

2.6. Turismo

2.6.1. Conceptualización¹⁹

Se puede definir al turismo como la suma de los fenómenos y relaciones que surgen de la interacción de turistas, proveedores de negocios, gobiernos y comunidades anfitrionas en el proceso de atraer y alojar a estos turistas y otros visitantes.

2.6.2. Turismo de Aventura²⁰

Viaje o excursión con el propósito específico de participar en las actividades para explorar una nueva experiencia, por lo general supone el riesgo advertido o peligro controlado asociado a desafíos personales, en un medio ambiente natural o en un exótico escenario al aire libre.

2.6.3. Turismo Cultural²¹

El turismo cultural es una modalidad de turismo que hace hincapié en aquellos aspectos culturales que oferta un determinado destino turístico, ya sea un pequeño pueblo, una ciudad, una región o un país.

El turismo cultural es cuando los turistas se concentran en la cultura de los lugares adonde van, por ejemplo; ver museos o ver cosas construidas muchos años antes como las pirámides.

19 MCINTOSH Robert W, Goeldner Charles R., J.R. Brent Ritchie; “Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas”; Editorial LimusaWiley; México; 2008.

20 SUNG, Heidi; “Definición de Turismo de Aventura; Marco Conceptual para la aplicación empírica desde la perspectiva de los proveedores”;<http://www.turismoaventura.com/comunidad/contenido/defTA/index.shtml>.

21 http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_cultura

2.6.4. Definiciones Según la Legislación Vigente²²

De acuerdo a la legislación vigente en el país, es que se definen los siguientes términos; Turista, servicio Turístico, Actividad Turística, Producto Turístico y Prestador de servicio, los cuales están sujetos en el artículo 4° de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad turística en Bolivia N°2074 promulgada el 14 de Abril de 2000.

- **Turista.** Toda persona que se desplaza a un sitio de aquel donde tiene su residencia habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.
- **Servicios Turísticos.** Son los bienes y servicios producidos por las empresas e instalaciones turísticas que son consumidos y utilizados por los turistas.
- **Actividades turísticas.** Son aquellas derivadas de las interrelaciones entre los turistas, los prestadores de servicios turísticos y el Estado.
- **Productos Turísticos.** Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas.
- **Prestadores de Servicios.** Son las empresas legalmente establecidas en el país que se dedican habitualmente al negocio de las actividades turísticas.

²² Ley de Promoción Y desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia N°2074

2.6.5. Tipos de turismo²³

2.6.5.1. Turismo Receptivo e Interno

El turismo receptivo se define como la actividad realizada dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior del país.

En tanto que el turismo interno es realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el país.

2.6.5.2. Destino turístico

Un destino turístico según la O.M.T. es “Un espacio físico en el cual el turista gasta y permanece más de una noche, Esto incluye productos turísticos como servicios de soporte, atractivos y recursos turísticos con un viaje de ida y retorno en un día. Es un territorio físico y administrativo definido con gestión, imagen y percepciones en el mercado competitivo”²⁴. Bajo esta definición solo tendríamos a la ciudad de La Paz y Copacabana como destinos turísticos en el Departamento.

2.7. Marketing Turístico

2.7.1. Definición

Una vez definidos los términos de marketing y turismo, estamos en condiciones de relacionar ambas y enunciar una definición que las incluya:

El marketing turístico es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos y servicios que satisfagan necesidades, las cuales pueden ser proveedores de negocios, gobiernos y comunidades anfitriones en el proceso de atraer y alojar a los turistas y otros visitantes, con el fin de asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr sus objetivos.

23 Ley de promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia N°2074

24 INSTITUTO de investigación Consultoría y Servicios Turísticos; “Destinos Turísticos de Bolivia”; Carrear de Turismo, UMSA, N°21; La Paz, 2008.

Grafico N°4 Concepción del Marketing Turístico



Fuente: Elaboración Propia fundamentada en MCINTOSH Robert W, Goeldner Charles R. J.R. Brent Ritchie; “Turismo Planeación, Administración y Perspectivas” y STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de Marketing”.

2.7.2. Producto Turístico²⁵

En una forma más clara el producto turístico está conformado por los atractivos naturales, artificiales y humanos. Estos últimos configuran la denominada hospitalidad, quizá más importante que las dos anteriores. Las facilidades se refieren al alojamiento en todas sus formas; a la industria de alimentos y bebidas; al entretenimiento y diversión; a las agencias de viaje, y en forma especial, al personal capacitado disponible para atender adecuadamente a los turistas.

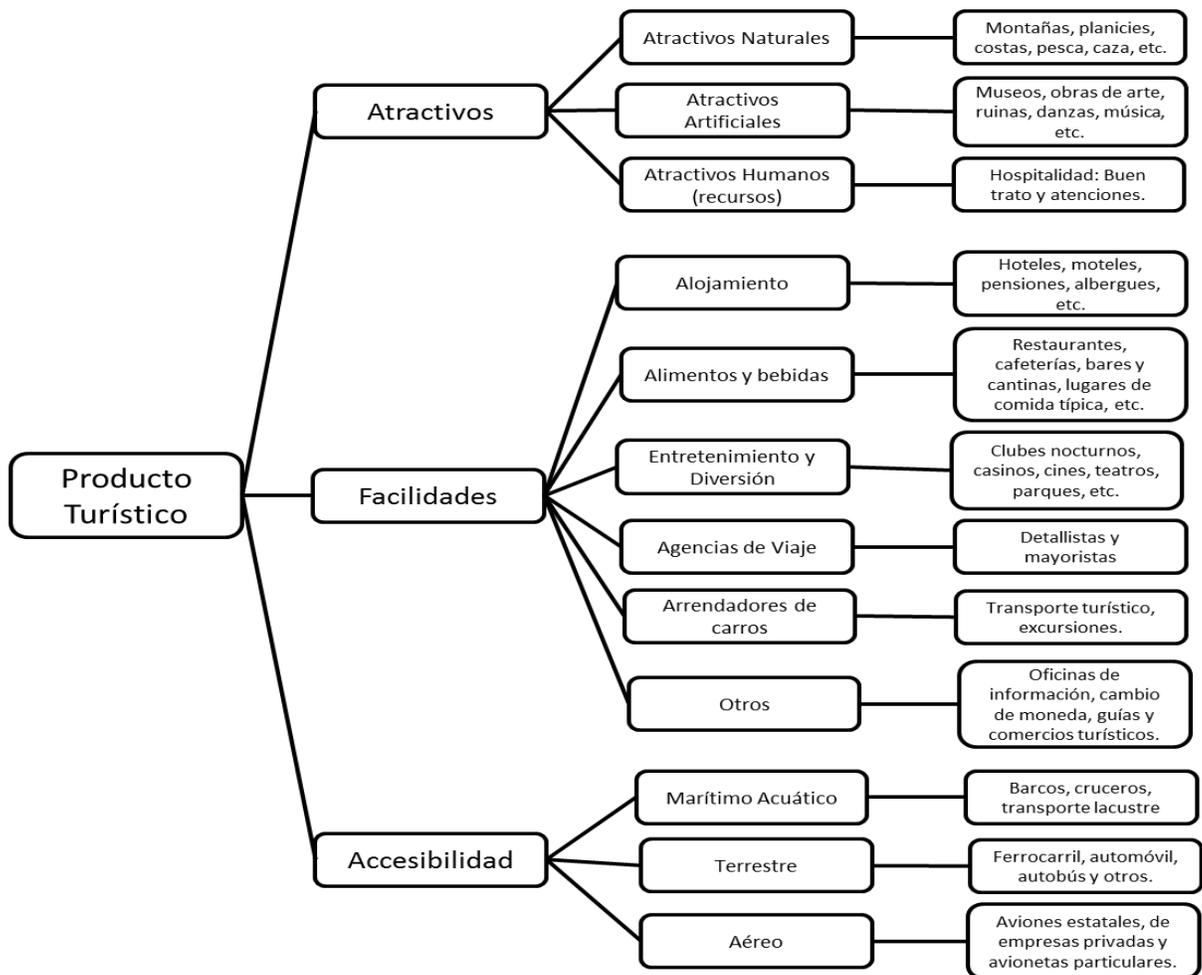
Los tres componentes del producto turístico reflejan claramente la razón por la cual contribuye un error realizar su promoción por separado, ya que en el fondo implica desintegrar el producto, aspecto que redundará en una pérdida de los recursos financieros dedicados a este campo.

Grafico N°4 Concepción del Marketing Turístico

²⁵ STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de Marketing”;14° Edición; Editorial McGrawHill; Mexico, 2007

“Entonces el producto turístico está conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado – para un confort material o espiritual – en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos, o deseos de un consumidor al que llamamos turista”²⁶.

Grafico N°5
Componentes del Producto Turístico



Fuente: CARDENAS Tabares Fabio; “Producto Turístico”; 1° Edición; Editorial Trillas 1998; México; P. 15

Grafico N°5 Componentes del Producto Turístico

26 CARDENAS Tabares Fabio; “Producto Turístico”; 1° Edición; Editorial Trillas 1998; México; P. 15

2.7.3. Beneficios del Turismo ²⁷

2.7.3.1. Contribución del Turismo al Logro de Metas en el Campo Económico

El campo económico ha sido aquel en que con más frecuencia se le han asignado cometidos al turismo como ser; El mejoramiento de la Balanza de pagos, el incremento del producto interno, la redistribución del ingreso y el impulso a zonas o regiones de menor desarrollo

2.7.3.2. Contribución del Turismo al Logro de Metas en el Campo Social

En lo que respecta al aspecto social, el turismo puede contribuir a la generación de empleos productivos y al descanso y el esparcimiento de la población

2.7.3.3. Contribución del Turismo al Logro de Metas en el Campo Cultural

En lo que concierne al campo cultural, la contribución del turismo se determina a través de: La protección del patrimonio histórico cultural y el incremento del nivel educacional de la población

2.7.3.4. Contribución del Turismo al Logro de Metas en el Campo Político

En lo que toca al campo político, el turismo puede contribuir a: La integración nacional y la proyección de la imagen del país en el exterior.

27 CARDENAS Tabares Fabio; "Producto turístico"; 1° Edición; Editorial Trillas 1998; México; P. 138

2.8. Turismo Solidario

.- El turismo solidario tiene como objetivo contribuir a la creación de una sociedad más justa estableciendo enlaces personales con la población visitada, bajo el marco que el conocimiento genera comprensión, tolerancia y, a menudo, solidaridad, contribuyendo así a la consolidación de la cultura de la paz.²⁸

.-El turismo sostenible o turismo sustentable es una forma de turismo que sigue los principios de sostenibilidad. El turismo solidario se entiende como una forma de viajar que se basa en el respeto de los viajeros hacia las personas y lugares que se visitan mediante un acercamiento más profundo a la realidad del país y un intercambio cultural positivo entre ambas partes. Además de contribuir al desarrollo económico de la zona con el alojamiento en lugares gestionados por la comunidad, consumiendo productos de comercio justo y visitando y colaborando en proyectos solidarios que allí se lleven a cabo. En definitiva una manera de viajar que tenga un impacto positivo tanto en las comunidades que visitan como en el propio viajero.

Dentro de las causas por las que nace el turismo sostenible se pueden mencionar:

- Un incremento en la concientización sobre los temas ambientales.
- El mercado turístico comienza a darse cuenta del impacto que se ocasiona con las actividades turísticas.
- Los visitantes exigen mayores estándares de calidad de los productos y servicios que reciben, lo que ocasiona una mayor competitividad entre los ofertantes para cumplir con estos estándares.²⁹

²⁸ <http://www.elhombresobrelatierra.org/38-1-Turismo+solidario.html>

²⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_sostenible

2.9. Marco legal e Institucional

Para llevar a cabo la planificación estratégica institucional es necesario tomar en cuenta un conjunto de elementos normativos legales, los cuales respalden la realización del mismo sintetizando los puntos más importantes relacionados con la actividad de la empresa GAIA TOURS.

LEY Nº 292

LEY DE 25 DE SEPTIEMBRE DE 2012

LILLY GABRIELA MONTAÑO VIAÑA

PRESIDENTA EN EJERCICIO DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Art2. (ÁMBITO DE APLICACIÓN). Las disposiciones de la presente Ley se aplican a todas las actividades públicas, privadas, mixtas y comunitarias relacionadas al turismo en territorio nacional, de acuerdo a la normativa vigente.

Art3. (OBJETIVOS DEL TURISMO). El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable, respondiendo a los siguientes objetivos:

- a) Promover, desarrollar y fomentar el turismo interno, para fortalecer la identidad plurinacional y las riquezas inter e interculturales.

- b) Fomentar, desarrollar, incentivar y fortalecer el turismo receptivo y emisoro a partir de la gestión territorial y la difusión del “Destino Bolivia”, sus atractivos y sitios turísticos para la generación de ingresos económicos y empleo que contribuyan al crecimiento de la actividad turística y al Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos, fortaleciendo el turismo de base comunitaria.

- c) Promover, desarrollar y fortalecer los emprendimientos turísticos de las comunidades rurales, urbanas, naciones y pueblos indígena originario campesinas para el aprovechamiento sustentable, responsable, diverso y plural de patrimonio natural y cultural.
- d) Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional entre los niveles territoriales del Estado, para la captación y redistribución de ingresos provenientes de la actividad turística, destinados al desarrollo, fomento, promoción y difusión del turismo.

Art4 (IMPORTANCIA Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TURISMO). La importancia estratégica del turismo radica en:

- a) Revalorizar el patrimonio natural y cultural de los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.
- b) Contribuir en el establecimiento de relaciones de carácter social, cultural y económico entre los visitantes y las poblaciones receptoras.
- c) Respetar y conservar el medio ambiente, de manera progresiva e interrelacionado con la diversidad cultural.
- d) Constituirse en una actividad económica integrante de la matriz productiva nacional, estratégica y exportadora de servicios turísticos.

El posicionamiento estratégico del turismo implica que:

- a) El Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco de sus competencias de nivel central, compromete la provisión de recursos financieros destinados al desarrollo del sector turístico

en sus diversos componentes, en procura de su posicionamiento como actividad estratégica, productiva y sustentable.

- b) El Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de sus competencias de nivel central, promoverá el establecimiento de políticas crediticias orientadas al fortalecimiento integral del sector turístico.

Art5 (PRINCIPIOS) La actividad turística se desarrollará en el marco de los siguientes principios:

- a) **Inclusión.** La política turística promueve la incorporación de todas las formas de organización económica reconocidas en la Constitución Política del Estado, incentivando la formación de alianzas estratégicas equitativas para el desarrollo del turismo.

- b) **Redistribución, Equidad e Igualdad.** El desarrollo de la actividad turística, impulsará la distribución y redistribución de beneficios, la igualdad de oportunidades, un trato justo y una relación armónica entre los actores turísticos, respetando las formas de organización económica.

- c) **Responsabilidad.** La actividad turística debe caracterizarse por su ejercicio de manera responsable, promoviendo la conservación del medio ambiente, las culturas, sus normas y procedimientos, y el orden social establecido, de manera que se minimicen y mitiguen los impactos negativos de esta actividad.

- d) **Solidaridad y Complementariedad.** Los actores del turismo actuarán conjuntamente con el nivel Central del Estado y las entidades territoriales

- e) autónomas mediante la coordinación, cooperación y complementariedad permanente entre ellos.

Art 6. (DEFINICIONES). Para fines de interpretación de la presente Ley, se establecen las siguientes definiciones:

- i) **Prestador de Servicios Turísticos.** Son todas aquellas formas de organización económica comunitaria, pública y privada, referidas a servicios de hospedaje, intermediación, traslado, transporte, información, asistencia, guíaje, o cualquier otro servicio conexo o complementario al turismo, que se encuentren debidamente registrados y autorizados.

Art 9. (DERECHOS DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS). Los prestadores de servicios turísticos tienen los siguientes derechos:

- a) Ejercer la actividad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, previa autorización de las autoridades competentes.
- b) Recibir apoyo e incentivos de las entidades territoriales autónomas en la promoción de sus servicios.
- c) Recibir capacitación en materia turística.
- d) Participar en la promoción y difusión del “Destino Bolivia” en el marco de la coordinación y colaboración entre los actores del turismo.

- e) Contar con seguridad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, a través de las autoridades competentes.

Art10. (OBLIGACIONES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS). Los prestadores de servicios turísticos tienen las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir las disposiciones establecidas en la presente Ley, sus reglamentos, el Plan Nacional de Turismo, así como las disposiciones regulatorias y de supervisión orientadas al ejercicio de las atribuciones de la Autoridad Competente en Turismo.
- b) Cumplir las disposiciones establecidas por las entidades territoriales autónomas, en materia de turismo en el marco de sus competencias.
- c) Proporcionar a las autoridades competentes información clara, precisa, cierta, completa y oportuna respecto al ejercicio de sus actividades, que no sea estratégica y/o confidencial, conforme al Reglamento.
- d) Contribuir con la preservación de la cultura y medio ambiente de las naciones y los pueblos indígenas originario campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas visitados.
- e) Contribuir a la difusión de la información orientada a preservar y valorar los significados y valores del patrimonio cultural y turístico.
- f) Cumplir con las previsiones de los planes de manejo de los sitios patrimoniales y/o áreas protegidas.

- g) Dar a conocer a las y los turistas las obligaciones y prohibiciones contenidas en la presente Ley.
- h) Asumir la responsabilidad por los incumplimientos injustificados en la prestación de servicios turísticos.
- i) Realizar prestaciones de servicios turísticos de manera individual o a través de alianzas en sociedades estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos, autorizados a nivel nacional o departamental.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3. MARCO METODOLOGICO

Toda investigación utiliza el método científico, el cual es definido como la sucesión de pasos que subyace en la mayoría de las investigación y que a sido adoptado en varias ciencias.

Para cumplir con los objetivos trazados se utilizaran instrumentos tales como: Entrevistas, encuestas, observación trabajo de campo documentado y bibliografía de orientación y especialización que permitan llevar a cabo un estudio

Los métodos de investigación que se han utilizado en el trabajo son:

3.1. Método deductivo

Deductivo.- Es una acción o efecto lógico de deducir, sacando consecuencias de algo.

La Deducción o método lógico deductivo es el que procede partiendo de las verdades generales o universales hasta llegar a las particulares, descendiendo de las causas a los efectos.

- Las cuales nos permitirán conocer nacionalidad de los turistas que llegan al departamento.
- El rango de edad y el género de los turistas en el departamento
- los lugares que pretenden visitar en el departamento, y que actividades planea realizar
- Los medios de información que consultaron para informarse de la oferta turística del país y del departamento, como su relación con las redes sociales
- Su predisposición de retorno, bajo qué condiciones lo harían y sus sugerencias personales para mejorar la estadía de los visitantes extranjeros en la región.

- Poder identificar la percepción del turista hacia el departamento, y los servicios y bienes que se prestan en él.
- Su gasto promedio diario
- Las causas por las que se da su estadía promedio
- Determinar los factores dentro de la oferta de las operadoras turismo en La Paz (Tipos de servicios que ofrecen, Costos de los servicios, etc.).

Bajo los lineamientos metodológicos de este enfoque, hemos establecido la población total de turistas que visitan el departamento y que se hospedan en hoteles, aparts hotels, residenciales, hostales con lo que se ha determinado el tamaño muestra, mismo que fue sometido al trabajo de campo el cual consistió en el llenado de un cuestionario mediante la realización de preguntas a los turistas seleccionados de esta manera se identificó segmentos de mercado que estaban diferenciados por las actividades principales de realizan en el departamento a modo de actividad turística.

En otras palabras observaremos la actividad que los turistas realizaban en el departamento de La Paz como fenómeno general y a través de las encuestas se pudo determinar los factores particulares y minuciosos que indujeron a los visitantes extranjeros elegir el departamento de la paz como destino turístico.

Extracción de la muestra

Se ha utilizado el muestreo aleatorio simple estratificado seleccionando al azar a cada uno de los turistas externos e internos para la aplicación de las encuestas teniendo cualquiera la oportunidad de ser elegido como fuente de información confiable.

Una vez concluido el establecimiento de la población total y el tipo de muestreo utilizado para la investigación, se consiguió la muestra representativa para estudio en base a la siguiente fórmula:

Donde

n= Tamaño de la muestra

P= Probabilidad de ocurrencia o éxito

Q= Probabilidad de no ocurrencia o fracaso

N= Población Total

Z= Limite de la confianza

E= Error muestral

El nivel o grado de confianza asumido es de 95% es decir 1,965

El error máximo permisible es del 5%, es decir 0,05

Remplazando tenemos:

n=?

Porque no conocemos la probabilidad de éxito o fracaso, entonces se asume 50% valor conservador, para asegurar el mayor número de muestra.

p= 50% = 0,5

q= 50% = 0,5

N=... 144070²⁸

95% de confianza, entonces: z = 1,965

E= 5% = 0,05

28 Dato extraído de la información recopilada entre Estimación de Universos Estadísticos del Sector Turismo Septiembre 2013, y DIRECTORIO DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS 2012-2013

Cuadro N°1

Tamaño de la muestra

Fórmula utilizada	$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$ $= \frac{(1,695)^2 * 144070 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (144070 - 1) + (1,695)^2 * 0,5 * 0,5}$
z = Nivel de Confianza	95%
N = Población Total	144070 turistas que se hospedan en hoteles, apartoteles, residenciales, y hostales en La Paz
p = Prob. a Favor	0.5
q = Prob. en Contra	0.5
E = Error	5%
Tamaño de la Muestra	$n = 286.4768 \cong 286$ turistas a encuestar

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°2 Estratificación

Estratos	Factor por estrato	Operaciones	Cantidad a encuestar por estrato
Por hoteles que visitan		Factor*muestra	
Hoteles	$\frac{73256}{144070}$	0.5084*286	145
Apart Hotel	$\frac{8546}{144070}$	0.059*286	17
Residenciales	$\frac{13430}{144070}$	0.093*286	27
Hostales	$\frac{48837}{144070}$	0.338*286	97
		total	286

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°1 Tamaño de la Muestra

Cuadro N°2 Estratificación

El número de encuestas realizadas fue de 286 las que estuvieron dirigidas a los turistas extranjeros y nacionales que llegan a hospedarse en hoteles, aparts hotels residenciales y hostales, considerando que estos pueden costear un hospedaje con considerable calidad y lujo a la vez tendrían una capacidad de gasto en otros bienes y servicios como la de paquetes turísticos y es a quienes con el desarrollo del presente trabajo se pretende atraer.

Determinadas las operadoras de turismo a las que se han hecho las entrevistas, de las cuales obtuvimos la información necesaria para conocer a la competencia.

Sujetos de Investigación

Los sujetos que fueron parte del estudio y por las características de la temática que fue abordada, es apropiado clasificar a los mismos en:

Turistas

Según la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT) un turista es toda persona que viaja por un periodo no superior a doce meses a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado.

Sin embargo el carácter lucrativo no es determinante para la clasificación de la actividad como de turismo. De hecho, el turismo de negocios es lucrativo para el individuo considerado turista, y no por ello deja de ser considerado como tal, ni de realizar actividades turísticas.

Las personas que formaron parte de esta definición son los sujetos de estudio de las cuales y a través de los instrumentos de investigación mencionados con anterioridad, extrajimos la información más importante para realizar el trabajo.

Oferta Turística

Fue sujeto de estudio la oferta turística en el departamento, la misma estuvo comprendida por las Agencias de turismo encargadas de ofrecer paquetes de turismo referidos a las razones de visita del turista.

3.2. Tipos de Investigación

Investigación descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Consiste en describir un fenómeno o situación.

3.3. Instrumentos

Encuestas

Se refiere a la elaboración de un formato con el propósito de recolectar datos para la investigación conformada por un conjunto de preguntas coherentes, ordenadas y sistemáticas interrelacionadas hacia un objetivo que es recolectar información relevante sobre las decisiones y el comportamiento de los turistas.

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

4. Desarrollo del Marco Practico

Para desarrollar el marco práctico hemos utilizado los instrumentos descritos anteriormente en el marco teórico y metodológico.

4.1. Análisis de antecedentes

Los estudiantes de la carrera de administración de empresas en colaboración con la empresa “GAIA TOURS”. Han realizado un análisis de situación de dicha institución identificando las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que configuran su situación actual:

4.1.1. Análisis Interno

Fortalezas

- Existe trabajo en equipo.
- Elevada preparación técnico-profesional del personal del área de turismo.
- Cuenta con alianzas estratégicas con operadoras a nivel internacional y nacional calificadas.
- Buena relación con los clientes (buen trato)
- Otorga servicios diferenciados a sus clientes de acuerdo a sus necesidades.
- Cuenta con instalaciones en puntos estratégicos de la ciudad de La Paz.
- Capacidad de cambio.
- Intercambio de turistas con la Agencia Operadora GAIA de Potosí.

Debilidades

- Manejo ineficiente de redes sociales.
- No participa en ferias de turismo nacionales ni extranjeras
- Falta de control y gestión empresarial en la ciudad de La Paz.
- Falta políticas de motivación y capacitación al personal de acuerdo a la misión de la empresa.
- No existen políticas de promoción de marketing y publicidad.

4.1.2. Análisis Externo

Amenazas

- Apertura de nuevas operadoras de turismo.
- Bajos precios ofertados por la competencia.
- Políticas del gobierno que afectan a la empresa privada.
- Profesionales con formación deficiente en el mercado
- Empresas de turismo con buen posicionamiento en sus establecimientos y páginas web
- Estacionalidad de la actividad turística con períodos de alta y baja.
- Exceso de trámites burocráticos para las actividades (Pasaportes, reservas).

Oportunidades

- Crecimiento constante de las redes sociales (páginas web interactiva, Facebook, Twitter, blogs, YouTube) Social Media.
- Trabajo con otras empresas de turismo nacional e internacional para manejar destinos en conjunto.
- Trabajo en conjunto con el ministerio de turismo.

- Requerimiento de servicios en temporada alta (Festejos Nacionales, Rally Dakar 2016,)
- Desarrollo alcanzado por el sistema de formación de profesionales para el turismo.
- Aprovechamiento de las deficiencias que podrá presentar el competidor directo.

4.2. Análisis de Participantes o involucrados

Los distintos participantes en la formulación, ejecución y evaluación del Plan Estratégico de la empresa “GAIA TOURS” fueron:

- Directorio de “GAIA TOURS”
- Municipio y gobernación
- Centros culturales
- Empleados indirectos
- Ministerio de cultura y turismo
- Turistas extranjeros
- Turistas Nacionales
- Empresas Asociadas
- Empleados
- Competencia
- Servicio de impuestos Nacionales

Cuadro N° 3:		
Análisis de Participantes, Intereses y Roles		
PARTICIPANTES	INTERESES	ROLES
<p><u>Actores</u> Directorio de GAIA TOURS LTDA Empleados Empleados indirectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del valor económico de la empresa. • Imagen nacional e internacional • Prestigio como una empresa que trabaja con responsabilidad y profesionalidad • Fuente laboral segura • Mejoramiento de las instalaciones y condiciones de trabajo para un adecuado servicio • Conformidad y aprobación de los clientes tanto del sector público como del sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo y fiscalización a las acciones del ejecutivo. • Captar nuevos clientes formulando propuestas técnicas y coherentes. • Brindar un servicio de excelencia • Responder adecuadamente a los requerimientos técnicos, económicos y legales de los clientes.
<p><u>Clientes</u> Turistas extranjeros Turistas nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una experiencia de viaje inolvidable • Ser atendidos con eficiencia, Pro actividad y creatividad. • Oportunidad y calidad de los distintos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer información clara y oportuna acerca de sus necesidades acerca del servicio. • Compartir experiencia sobre las condiciones del turismo en La Paz
<p><u>Afectados Positivamente</u> Municipio y Gobernación Ministerio de Culturas y Turismo Centros Culturales Servicio de Impuestos Nacionales Empresas asociadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, idoneidad, eficiencia y profesionalidad de parte de la empresa. • Aplicación de la normativa fiscal vigente. • Caridad y objetividad de los resultados relativos al cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa. • Mayor incremento de visitas a centros culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar las condiciones de estabilidad social, política y económica en el departamento • Realizar promoción de los atractivos turísticos a nivel nacional e internacional • Brindar atención de calidad y satisfacción de las expectativas de los turistas. • Garantizar el respaldo legal y jurídico de la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la actividad turística en el departamento • Imagen positiva como departamento y país. • Crear efecto multiplicador en el sector 	<p>para los clientes estén seguros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • .realizar alianzas estratégicas para brindar un mejor servicio
<p><u>Afectados Negativamente</u> Empresas de la Competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener su segmento de mercado y, por tanto, la fuente de sus ingresos y utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar su trabajo con la empresa especialmente en los casos de necesidad para desarrollar un trabajo a nivel departamental

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Análisis de Problemas

A través de la descripción de los hechos, tomando en cuenta todos los datos del análisis de antecedentes:

- Se ha identificado el problema central que motiva la necesidad de la formulación del Plan Estratégico.
- Se ha determinado los problemas causa y los problemas efecto que enfrenta la empresa.
- Luego se ha clasificado los problemas causa por afinidad o área de actividad de la empresa.
- Se ha construido el correspondiente árbol de problemas.

Los problemas causa identificados del análisis de antecedentes y clasificados según área de actividad de la empresa o perspectiva estratégica han sido los siguientes:

a. Problema Central

La empresa “GAIA TOURS” no cuenta con estrategias claras y definidas en corto mediano y largo plazo, este problema determina la necesidad de la formulación de un plan estratégico. Para brindar un servicio de calidad.

b. Problemas Causa

Son los problemas causa del problema central:

Cuadro N°3 Análisis de Participantes, Intereses y Roles

Perspectiva del Mercado

- Políticas de marketing y publicidad vagas y deficientes
- Oficinas en no equipadas para trabajo.
- Información poco clara acerca del panorama turístico.
- Poca utilización de Redes Sociales y pagina web
- Falta de participación en ferias de turismo

Perspectiva de los procesos, procedimientos y actividades internas

- No están definida la mezcla de marketing, identificación de mercado relevante
- Misión y visión obsoleta respecto a la situación actual de la empresa.
- La empresa no cuenta con objetivos de mediano y largo plazo.
- No cuenta con una oferta turística eficiente dentro de la ciudad de La Paz.
- Falta de capacitación al personal.
- Falta de valores y compromiso del personal.

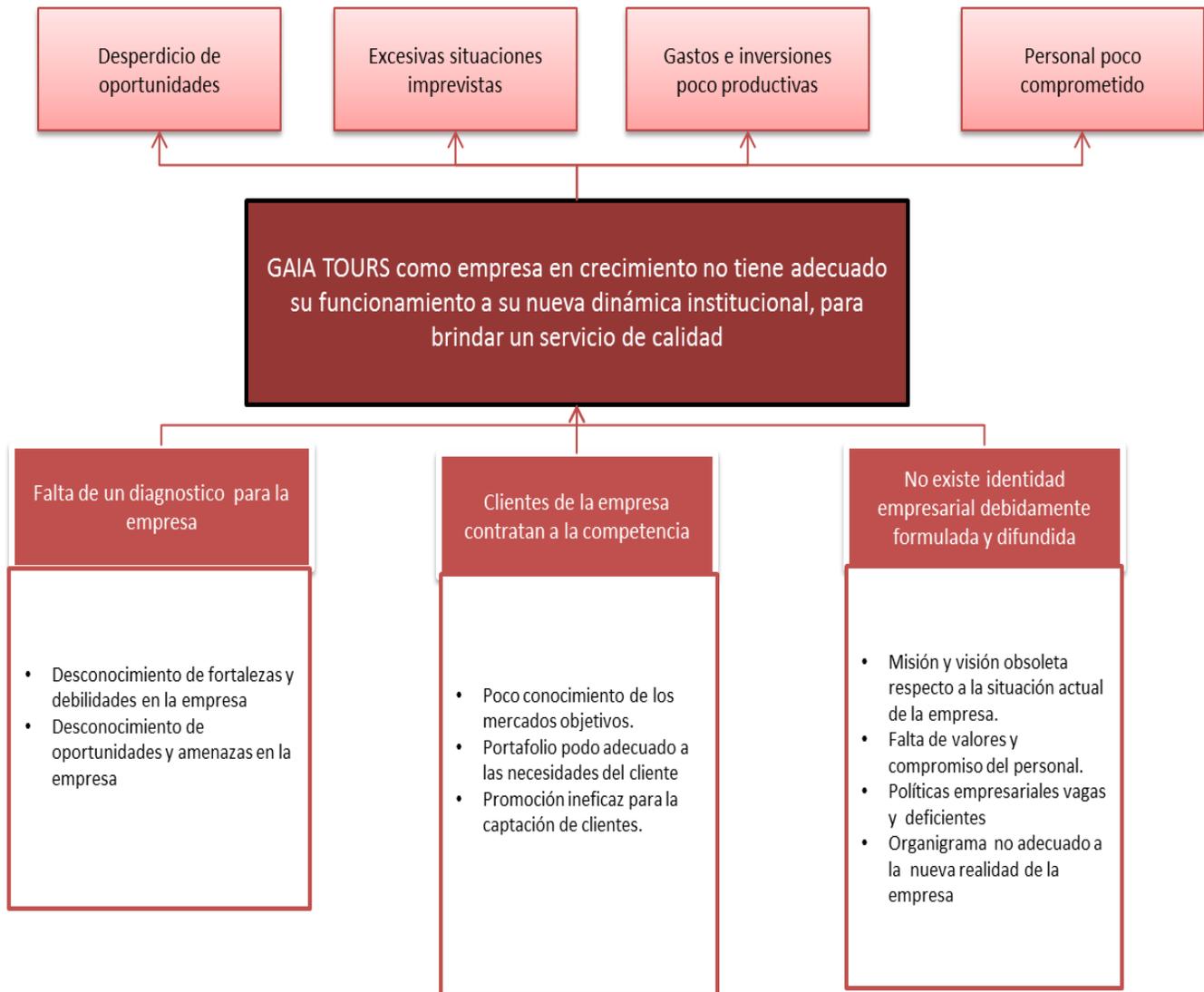
c. Problemas Efecto

- Desconocimiento de oportunidades y fortalezas.
- Desconocimiento de las amenazas y debilidades
- Gastos e inversiones poco productivas
- Excesivas situaciones imprevistas
- Personal poco comprometido

Ordenando cada uno de los grupos de problemas mediante un análisis causa-efecto se ha construido el siguiente Árbol de Problemas, como se muestra en el grafico N°6.

Grafico N°6

Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

Grafico N°6 Árbol de Problemas

4.4. Análisis de mercado

4.4.1. Género y Edad

Cuadro N°4 Género y Edad de los Turistas Extranjeros que visitan el departamento

GENERO		EDAD					total
		De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	De 35 a 45 años	De 45 a 55 años	Más de 55 años	
masculino	recuento	15	37	40	26	16	134
	% del total	5,24	12,94	13,99	9,09	5,59	46,85
femenino	recuento	20	41	46	23	22	152
	% del total	6,99	14,34	16,08	8,04	7,69	53,15
Total	recuento	35	78	86	49	38	286
	% del total	12,24	27,27	30,07	17,13	13,29	100,00

Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

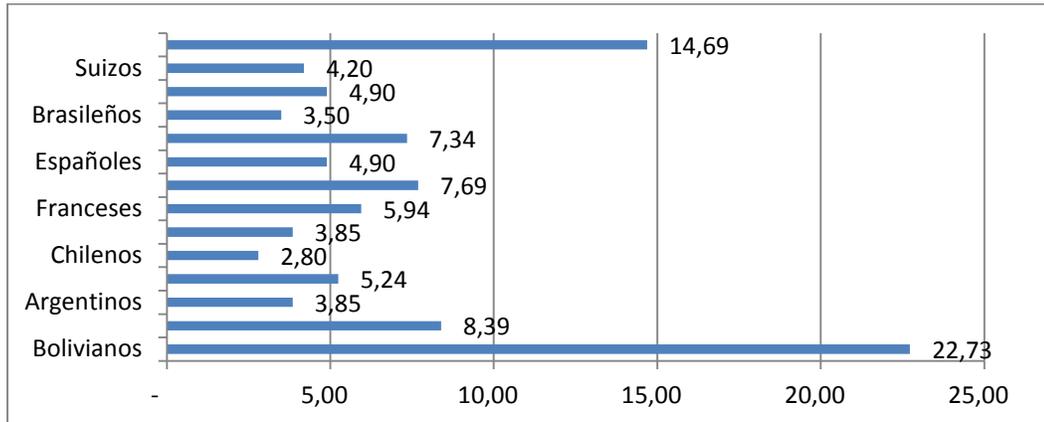
Los resultados de la tabla nos han mostrado una relativa paridad en la llegada de turistas tanto masculinos como femeninos siendo un 46,85% representativo de los primeros y el 53,15% del segundo de un total de 286 encuestados.

Así mismo el grupo de edad mayoritario que llega al departamento es el de los turistas comprendidos entre los 35 a 45 años de edad, seguido por el de los turistas comprendidos entre los 26 a 35 años. Ambos grupos representan el 57,34% del total de personas encuestas realizadas.

Cuadro N°4 Género y Edad de los Turistas Extranjeros que visitan el departamento

4.4.2. Nacionalidad

Grafico N°7 Nacionalidad de los turistas que visitan el departamento de La Paz



Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

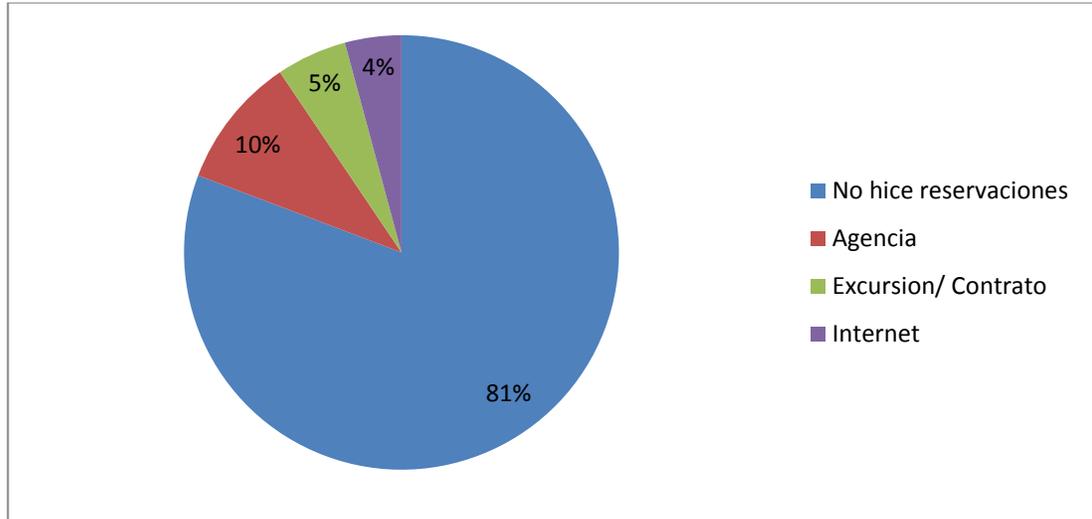
El grafico N°7 nos ha mostrado que los turistas que arriban al departamento pueden clasificarse en estas distintas nacionalidades principales las cuales se pueden dividir en: turistas nacionales con un 22.73% respecto a los turistas extranjeros de países fronterizos resaltan en participación los turistas peruanos, chilenos, brasileños, y argentinos con un total de 14% del total de personas encuestadas seguidos por los turistas extranjeros de países no fronterizos como ser suizos, israelitas, estadounidenses, españoles, ingleses, franceses, canadienses, alemanes con un 48,6% del total de encuestados.

El porcentaje de turistas extranjeros provenientes de países no fronterizos tal como nos muestra el grafico puede explicarse debido a que la predisposición a viajar y realizar algún tipo de turismo por parte de estos es mayor también puede explicarse ya que el índice de desarrollo de sus regiones es mayor. Un ejemplo de esto es que el ingreso per cápita de países como Alemania, Estados Unidos son: US\$ 46.251, US\$ 53.042, respectivamente por otro lado el ingreso per cápita de países como Argentina Brasil US\$14.715, US\$ 11.208 respectivamente.

Grafico N°7 Nacionalidad de los turistas que visitan el departamento de La Paz

4.4.3. Reservaciones para venir al departamento de La Paz

Grafico N°8 Reservaciones



Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

Cuadro N°5 Condición de Viaje

Turismo organizado	turismo independiente
4,30%	95,70%

Fuente: Encuesta de Gasto de turista Receptor pág. 28

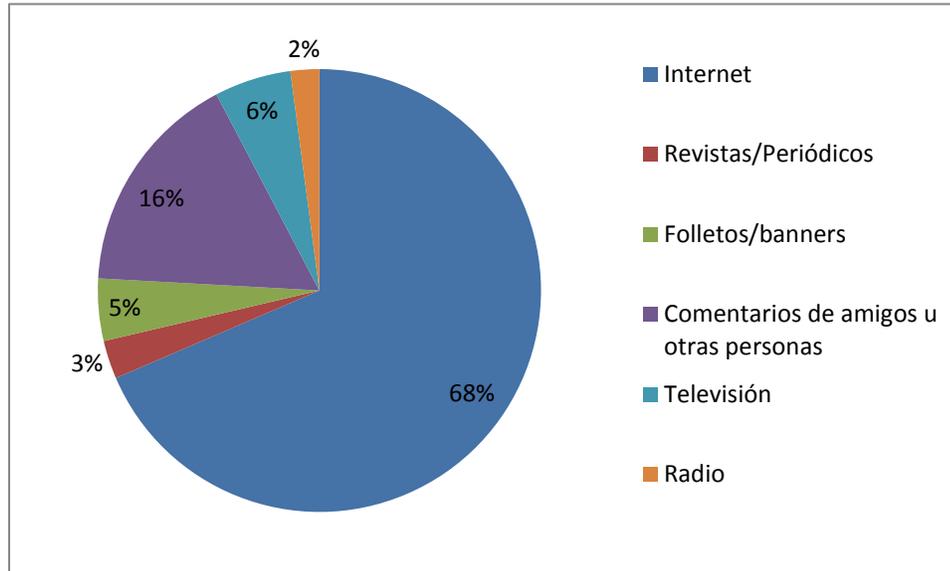
En el grafico N°8 y el cuadro N° 5 nos brindó información clara y oportuna acerca de la poca oferta organizada en el país dándonos como dato el 81% de los encuestados aseguro no haber hecho ninguna reservación en complemento con las condiciones de viaje el 95.7% de los turistas que llegan al país realizan la actividad turística por su cuenta.

Grafico N°8 Reservaciones

Cuadro N°5 Condición de Viaje

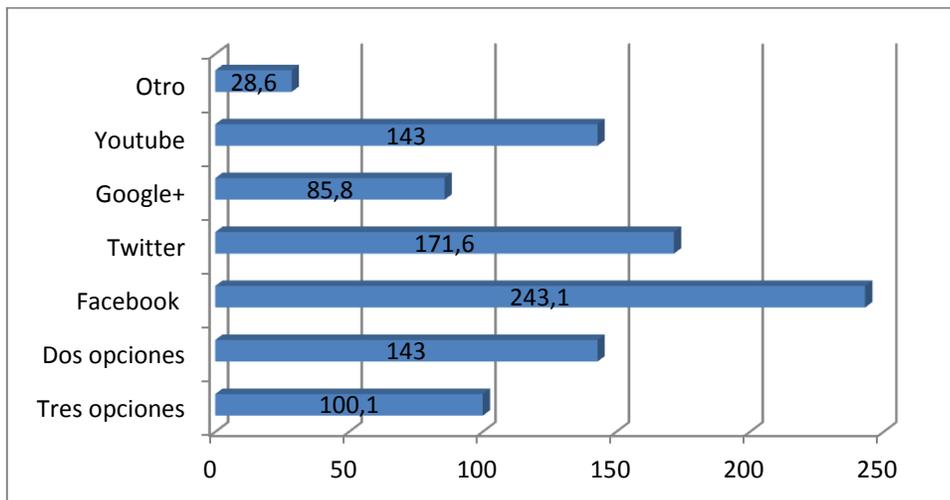
4.4.4. Lugares más frecuentados para buscar información y Redes Sociales

Grafico N°9 Búsqueda de información para planificación de los viajes de los turistas



Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

Grafico N°10 Utilización de Redes Sociales



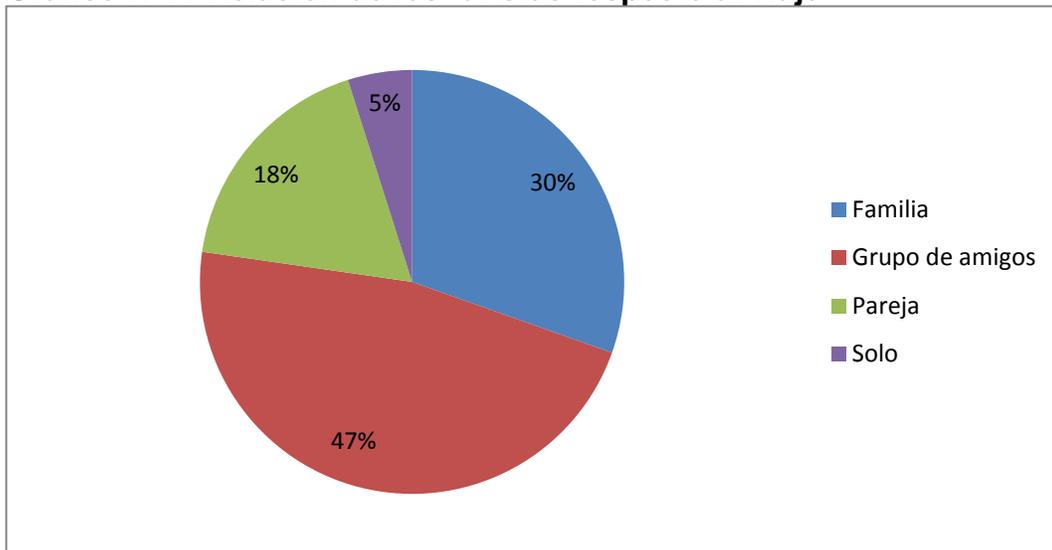
Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

*Grafico N°9 Búsqueda de información para planificación de los viajes de los turistas
Grafico N°10 Utilización de Redes Sociales*

Al analizar los gráficos N°9 y 10 se pudo apreciar que hoy en día el lugar más frecuentado para buscar información respecto a viajes turísticos es el internet, representando el 68% de las personas que afirmaron esta como la principal fuente de información, el boca a boca representa el 16% siendo este no menos importante ya que el hecho de contar la experiencia vivida en un país puede ser un factor importante al momento de la elección, seguida por el 6% de spot televisivos y 5% la utilización de folletos y banners, complementando esta información el 85% de los encuestados aseguran tener creada una cuenta en Facebook siendo la más importante red actualmente para la difusión de cualquier tipo de información respecto al turismo y la actividad a nivel global, también es posible recalcar que el 50% cuenta con más de una red social y el 35% tiene hasta 3 diferentes tipos de redes siendo importante analizar el papel que juegan estas dentro de la relación de una empresa con sus clientes.

4.4.5. Como vino a La Paz (relación social)

Grafico N°11 Relación de los turistas respecto al viaje

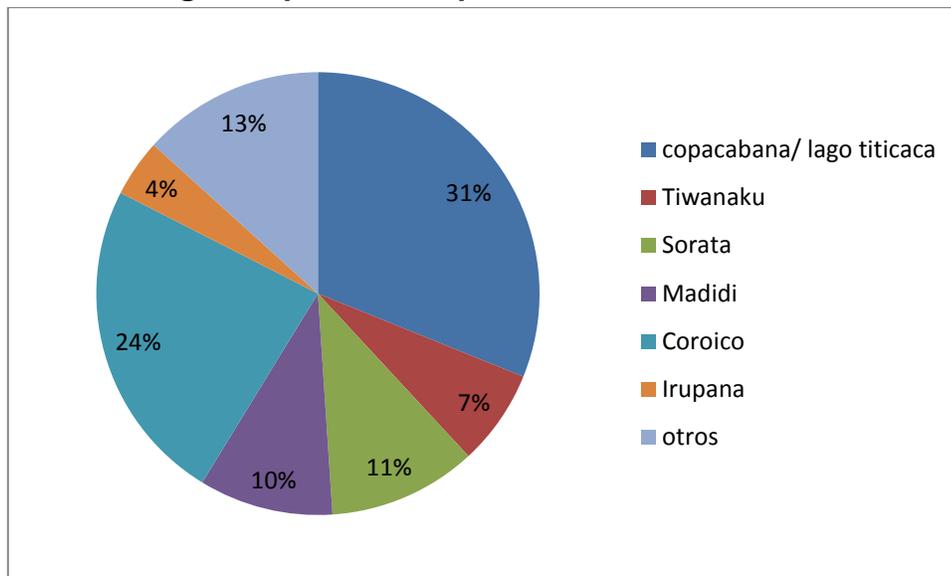


Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

El grafico N°11 se pudo evidenciar que el 47% de los turistas realiza el viaje acompañado de su grupo de amigos seguida del 30% de los encuestados que prefieren viajar con la familia y el 18% realiza la actividad turística con su pareja, al ver esta se puede analizar la gráfica tomando en cuenta estos datos para la realización de paquetes a ser ofrecidos al mercado.

4.4.6. Lugares que visito o desearía visitar

Grafico N°12 Lugares que visito o planifica visitar



Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

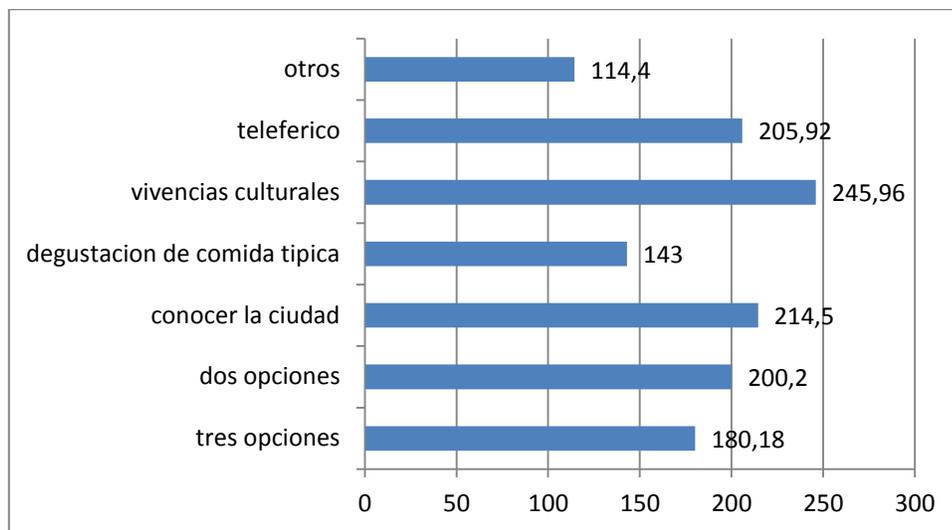
De acuerdo al grafico N°12 el lugar turístico que más turistas desean visitar o ya visitaron es Copacabana junto al lago Titicaca debido a que cuenta con diferentes actividades en el lugar con un 31% a su vez con el 24% Coroico es el segundo lugar más visitado ya que cuenta con un clima agradable y su relativa proximidad con la ciudad de La Paz, Sorata a su vez posee el 11% de la muestra también es un destino turístico próximo a la ciudad de La Paz y cuenta con atractivos turísticos particulares.

*Grafico N°11 Relación de los turistas respecto al viaje
Grafico N°12 Lugares que visito o planifica visitar*

Madidi tiene el cuarto lugar respecto a lo más visitado con un 10% de los turistas encuestados esta cuenta con atractivos en cuanto a fauna y flora exótica del lugar y es muy apreciada por los turistas extranjeros especialmente, Tiwanaku es el 5to lugar más visitado del departamento, posee atractivos arqueológicos y es requerida especialmente en la época de solsticios y rituales andinos en determinadas épocas del año. Por otro lado hay un 13% de los turistas que enunciaron otros sitios del departamento pero con menor frecuencia de visita.

4.4.7. Razón de visita a la ciudad de La Paz

Grafico N°13 Principales razones por la cual los turistas llegan a la ciudad de La Paz



Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

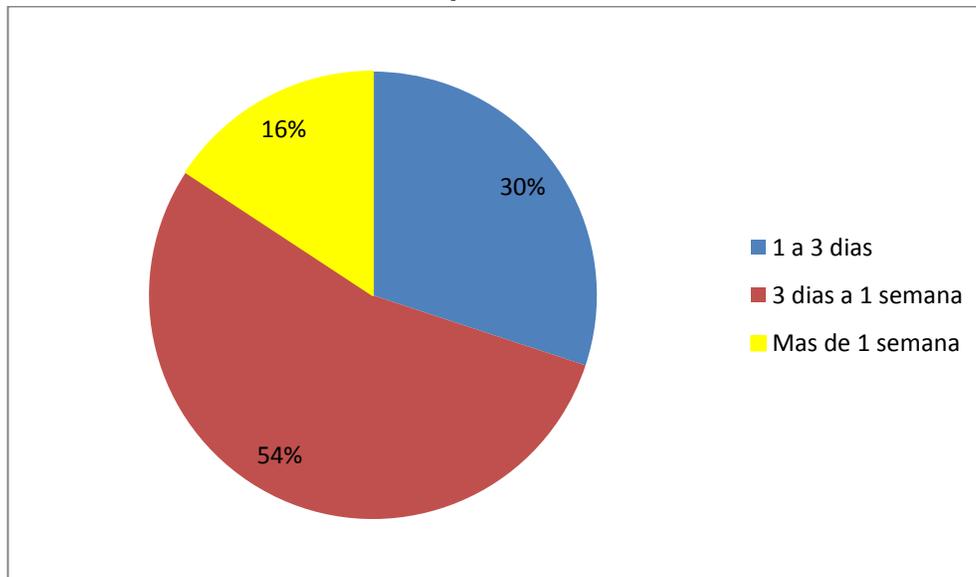
El grafico N°13 nos dio a conocer las principales razones por las cuales los turistas llegan al departamento en las encuestas realizadas se puede evidenciar 4 principales razones, la razón por la cual los turistas visitan la ciudad es la de poder experimentar por ellos mismo de nuestra cultura, forma de vida, condiciones económicas y aspectos sociales que son diferentes y únicos respecto a los demás departamentos y el exterior del país.

Grafico N°13 Principales razones por la cual los turistas llegan a la ciudad de La Paz

Pero también los turistas se encuentran interesados en la historia y desarrollo a través del tiempo siendo esta la sede de gobierno como también conocer la ciudad en su conjunto conocer sus alrededores y apreciar su inusual forma de olla la cual hace referencia al nombre característico de la ciudad (Ollada) a su vez tener una experiencia nueva al poder recorrer todo lo descrito con anterioridad desde un nuevo transporte moderno que une a las ciudades de La Paz y El Alto y sus diferentes usos y costumbres unidas por el Teleférico siendo estas las principales razones se pudo apreciar que los turistas seleccionaron dos opciones con un 70% de los encuestados y las tres descritas anteriormente con un 63% no menos considerado de la muestra requerida así también entre otros como ser razones laborales o negocio compra- venta por citar algunos.

4.4.8. Estadía en el Departamento

Grafico N°14 Estadía en el departamento de La Paz



Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

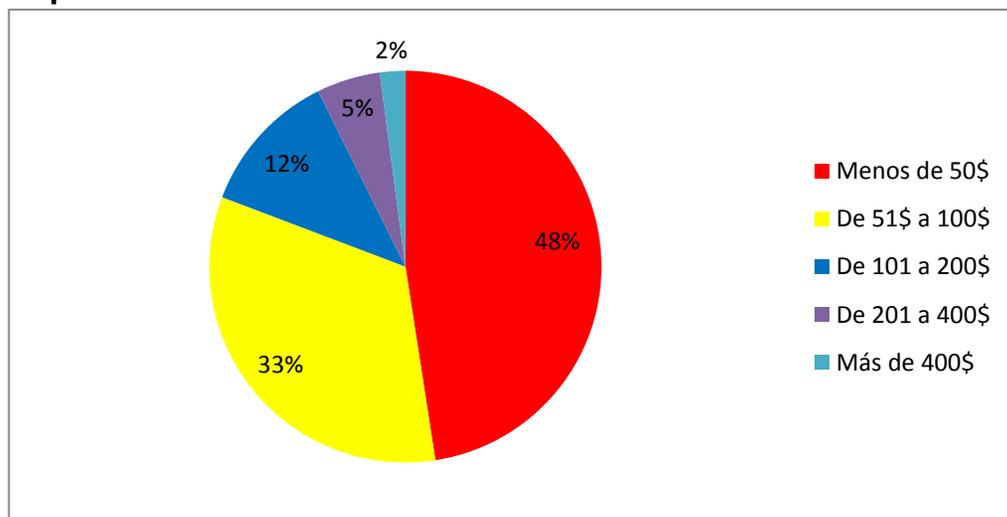
Grafico N°14 Estadía en el departamento de La Paz

Como apreciamos en el grafico el tiempo de permanencia en el departamento que marca la mayoría de las personas encuestadas (54% de ellas) es de tres a una semana, seguido del grupo de personas que prefieren quedarse de uno a tres días con el 30%. Esto debido a que los turistas una vez arribado al departamento deciden, visitar Copacabana y el Lago Titicaca como una especie de doble visita en un mismo viaje, el cual les toma 1 a 2 días aproximadamente, al cual podríamos adicionarle otro par de días para conocer la ciudad de La Paz y sus atractivos con lo que se toma la mayoría de los turistas para visitar el departamento.

En esta grafica nótese también que a medida que la actividad aumenta de riesgo el porcentaje de turistas disminuye ya sea por falta de información acerca del deporte o debido a que consideraría esta como una experiencia demasiado extrema.

4.4.9. Gasto realizado por los turistas que visitan el Departamento

Grafico N°15 Gasto realizado por los turistas que visitan el Departamento



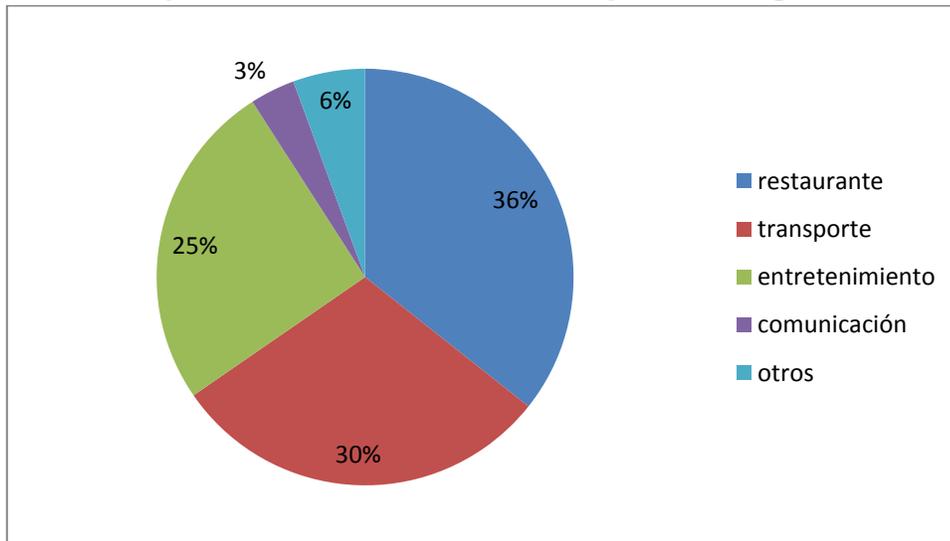
Fuente: Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas

El grafico nos mostró que más de la mitad de los turistas que visitan el departamento gastan menos de 50US\$ al día llegando a representar el 48% pero con un 33% del grupo encuestado gasta de 51 a 100 US\$ siendo a su vez un sector importante dentro del universo encuestado esto podría deberse a que en su mayoría los turistas que viene, no solo al departamento sino a todo el país, llegan a través de un turismo independiente, como analizamos anteriormente y no así mediante un turismo organizado.

Grafico N°15 Gasto realizado por los turistas que visitan el Departamento

4.4.10. Información adicional que requeriría

Grafico N°16 Tipo de información adicional que más le gustaría recibir



Fuente: *Elaboración Propia basada en los resultados de la encuesta a los turistas*

De acuerdo al grafico N°16 respecto al tipo de información adicional que desearía recibir para poder desarrollar o mejorar su experiencia en la visita a la Ciudad de la Paz muchos de los turistas pudieron expresar su necesidad de información respecto a un catálogo de lugares a los cuales puedan ir a comer representando un 36% del total también por otro lado vieron por conveniente brindar información acerca del transporte en La Paz ya que esta no cuenta con paradas establecidas el lugares precisos y estos necesitan la

facilidad de información respecto al costo y tipo de transporte con un 30% de los turistas entrevistados, con el 25% de los turistas también solicitaron que podría ser bueno brindarles información de entretenimiento y recreo en la ciudad que se adecue a sus necesidades descritas anteriormente como ser la de adquirir vivencias culturales típicas en el departamento como también poder intercambiar información con otros turistas que visitan la ciudad de La Paz, con un menor rango de 3% del total nos indicaron que la necesidad de tener puntos de acceso a redes inalámbricas como internet o skype.

Grafico N°16 Tipo de información adicional que más le gustaría recibir

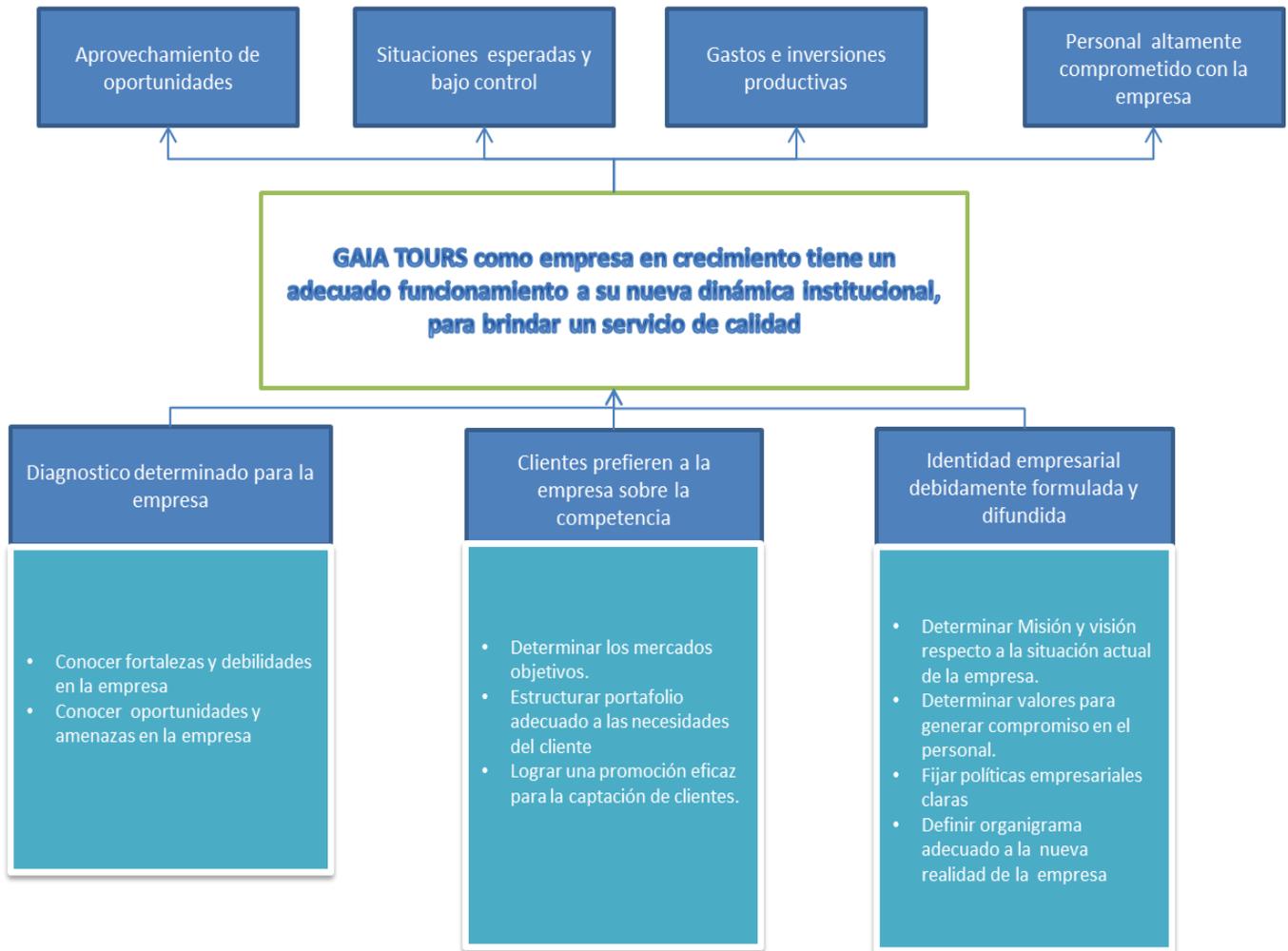
CAPITULO V PROPUESTA

5. Declaración de la Propuesta

5.1. Árbol de Objetivos

Grafico N° 17

Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 17 Árbol de Objetivos

5.2. Formulación de Misión y Visión

5.2.1. Misión

Cuadro N°6:

Declaración de la Misión

Componentes	Interrogantes a resolver	MISION
Propósito mayor, razón básica para la existencia de la entidad.	¿A qué se dedica la entidad? ¿Cuál es la demanda social que generó la creación de la entidad?	La Empresa “GAIA TOURS” ofrece servicios turísticos que satisfacen las expectativas de una experiencia de calidad para los turistas extranjeros y nacionales que visitan las ciudades de La Paz y Potosí, respetando a la naturaleza y logrando una actividad empresarial sostenible y rentable.
Productos	¿Cuáles son los productos que debe generar la entidad?	
Asociados o beneficiarios	¿Quiénes son los asociados o beneficiarios más importantes y/o prioritarios y dónde están ubicados?	
Filosofía	¿Cuál es la base filosófica de la entidad (valores, creencias y aspiraciones)?	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°6 Declaración de la Misión

5.2.2. Visión

Cuadro N°7:

Declaración de la Visión

En los siguientes años	Con relación del medio	Con relación a los servicios	Con relación a la misión	Con relación a la organización interna	Con relación a otros temas
<p>Consolidarnos en los mercados de La Paz y Potosí brindando servicios distintivos y especializados, representando un sentimiento de identidad cultural de reconocimiento en el país mediante los servicios prestados, aplicando los cambios tecnológicos actuales para el aprovechamiento de nuevas oportunidades que brinda el mercado.</p>					

5.3. Formulación de Principios Valores y Políticas

5.3.1. Principios y Valores

Cuadro N°8:

Principios y Valores estratégicos

PRINCIPIOS	VALORES
Moral	Respeto, equidad, lealtad, honestidad, compromiso, calidez humana.
Ética	Integridad, calidad en el servicio, transparencia, legalidad.
Eficacia	Compromiso, amabilidad, comprensión, oportunidad y solidaridad, integridad.
Eficiencia	Profesionalidad, puntualidad, creatividad, pro actividad.
Responsabilidad	Compromiso con el turismo solidario,

Ambiental	Responsabilidad, prevención, cooperación.
Responsabilidad	Legalidad, transparencia y honestidad.
Publicidad	Claridad, honestidad, creatividad, agresividad, oportunidad.

5.3.2. Política Empresarial

La política empresarial de GAIA Tours, está orientada a la promoción difusión para el desarrollo turístico de paquetes y/o servicios especializados con la finalidad de promover un turismo solidario, permitiendo preservar la calidad de vida en el entorno ambiental cultural y social en el que se desarrolla. Para ello, la empresa “GAIA TOURS” debe:

Orientar la actividad empresarial hacia el aseguramiento continuo de la calidad y el servicio al cliente, con un personal altamente comprometido y capacitado, haciendo uso intenso del desarrollo tecnológico para mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios.

5.4. Análisis de estrategias

Conclusiones Análisis FODA

5.4.1. Análisis FO

El análisis de las Fortalezas en su relación con las oportunidades nos llevó a formular el lineamiento estratégico transversal de “ataque” que consiste en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno como se muestra en el cuadro N° 7.

Cuadro N°7 Declaración de la visión

Cuadro N°8 Principios y Valores Estratégicos

Cuadro N°9 Análisis FO

<h1>Análisis FO</h1>	Oportunidades
	Crecimiento constante de las redes sociales Social Media.
	Trabajo con otras empresas de turismo nacional e internacional para manejar destinos en conjunto.
	Trabajo en conjunto con el ministerio de turismo.
	Requerimiento de servicios en temporada alta (Festejos Nacionales, Rally Dakar 2016,)
	Desarrollo alcanzado por el sistema de formación de profesionales para el turismo.
	Aprovechamiento de las deficiencias que podrá presentar el competidor directo.
Fortalezas	Conclusión FO
Elevada experiencia del personal en el área de turismo.	Utilizar la experiencia del personal, las alianzas estratégicas con las que cuenta “GAIA TOURS” para trabajar junto a empresas turísticas privadas o públicas buscando alta participación en temporada alta, aprovechando a profesionales altamente capacitados para generar ventaja frente a la competencia.
Cuenta con alianzas estratégicas con operadoras a nivel internacional y nacional calificadas.	
Buena relación con los clientes (buen trato)	
Otorga servicios diferenciados a sus clientes de acuerdo a sus necesidades.	
Cuenta con instalaciones en puntos estratégicos de la ciudad de La Paz.	
Adaptación al cambio.	
Intercambio de turistas con la Agencia Operadora GAIA de Potosí.	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2. Análisis FA

El análisis de las Fortalezas en su relación con las amenazas nos llevó a formular el lineamiento estratégico transversal de “defensa” que consiste en utilizar las fortalezas para defenderse de las amenazas existentes en el entorno como se muestra en el cuadro.

Cuadro N°10 Análisis FA

<h1>Análisis FA</h1>	Amenazas
	· Apertura de nuevas operadoras de turismo.
	· Bajos precios ofertados por la competencia.
	· Políticas del gobierno que afectan a la empresa privada.
	· Profesionales con formación deficiente en el mercado
	· Empresas de turismo con buen posicionamiento en sus establecimientos y páginas web
	Estacionalidad de la actividad turística con períodos de alta y baja.
Exceso de trámites burocráticos para las actividades (Pasaportes, reservas).	
Fortalezas	Conclusión FA
Elevada experiencia del personal en el área de turismo.	<p>Hacer uso de la experiencia del personal, el intercambio de turistas con la agencia “GAIA TOURS” de POTOSI, la capacidad de adaptación al cambio de la empresa para defendernos y adecuarnos a las políticas gubernamentales que pueden afectar a la empresa, la estacionalidad de la actividad turística en periodos de baja, y los cambios en los precios que puede generar la competencia.</p>
Cuenta con alianzas estratégicas con operadoras a nivel internacional y nacional calificadas.	
Buena relación con los clientes (buen trato)	
Otorga servicios diferenciados a sus clientes de acuerdo a sus necesidades.	
Cuenta con instalaciones en puntos estratégicos de la ciudad de La Paz.	
Adaptación al cambio	
Intercambio de turistas con la Agencia Operadora GAIA de Potosí.	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°10 Análisis FA

5.4.3. Análisis DA

El análisis de las Debilidades en su relación con las amenazas nos llevó a formular el lineamiento estratégico transversal de “defensa” que consiste en solucionar las debilidades para defenderse de las amenazas existentes en el entorno como se muestra en el cuadro.

Cuadro N°11 Análisis DA

<h1>Análisis DA</h1>	Amenazas
	Apertura de nuevas operadoras de turismo.
	Bajos precios ofertados por la competencia.
	Políticas del gobierno que afectan a la empresa privada.
	Profesionales con formación deficiente en el mercado
	Empresas de turismo con buen posicionamiento en sus establecimientos y páginas web
	Estacionalidad de la actividad turística con períodos de alta y baja.
	Exceso de trámites burocráticos para las actividades (Pasaportes, reservas).
Debilidades	Conclusión DA
Manejo ineficiente de redes sociales.	Generar políticas de motivación al personal y consolidar una sólida gestión empresarial para enfrentar los dilemas que puede generar la estacionalidad de la actividad turística, reducir el número de clientes no fidelizados y disminuir el crecimiento de la competencia.
No participa en ferias de turismo nacionales ni extranjeras	
Falta de control y gestión empresarial en la ciudad de La Paz.	
Falta políticas de motivación y capacitación al personal de acuerdo a la misión de la empresa.	
No existen políticas de promoción de marketing y publicidad.	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°11 Análisis DA

5.4.4. Análisis DO

El análisis de las Debilidades en su relación con las Oportunidades nos llevó formular el lineamiento estratégico transversal de “ataque” que consiste en solucionar las debilidades para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno como se muestra en el cuadro.

Cuadro N°12 Análisis DO

<h1>Análisis DO</h1>	Oportunidades
	Crecimiento constante de las redes sociales Social Media.
	Trabajo con otras empresas de turismo nacionales e internacionales para manejar destinos en conjunto.
	Trabajo en conjunto con el ministerio de turismo.
	Requerimiento de servicios en temporada alta (Festejos Nacionales, Rally Dakar 2016,)
	Desarrollo alcanzado por el sistema de formación de profesionales para el turismo.
	Aprovechamiento de las deficiencias que podrá presentar el competidor directo.
Debilidades	Conclusión DO
Manejo ineficiente de redes sociales.	Incrementar la participación en acontecimientos y/o actividades de orden turístico, generar políticas de promoción de marketing y publicidad, haciendo uso de las facilidades que brindan las redes sociales para suscitar un crecimiento de la empresa por este medio, aprovechar las deficiencias que pueden presentar nuestros competidores y así captar nuevos clientes.
No participa en ferias de turismo nacionales ni extranjeras	
Falta de control y gestión empresarial en la ciudad de La Paz.	
Falta políticas de motivación y capacitación al personal de acuerdo a la misión de la empresa.	
No existen políticas de promoción de marketing y publicidad.	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°12 Análisis DO

5.5. Formulación de la estrategia “MARCO LOGICO”

A continuación, en forma desglosada, se muestran los componentes del marco lógico, con base en el Árbol de Objetivos:

- De Largo Plazo: Finalidad u Objetivo Superior.
- De Mediano Plazo: Propósito u Objetivo Específico.
- De Corto Plazo: Resultados o Productos.
- Objetivos Inmediatos: Actividades.

5.5.1. Finalidad u Objetivo Superior

La finalidad es a lo que contribuye el objetivo específico de la estrategia. Es el resultado del accionar de los actores de la estrategia en coordinación con actores de otras instituciones que interactúan en el medio.

Cuadro N°13 Finalidad u Objetivo Superior

“GAIA TOURS” es una empresa que cuenta con un personal altamente comprometido y capaz, que sabe aprovechar las oportunidades, manteniendo las situaciones que se presentan bajo control y generando gastos e inversiones productivas

Indicadores IVO's

- Nº de turistas que presentan quejas a la empresa
- % de incremento de la demanda.
- % de incremento del rendimiento laboral del personal técnico y administrativo de la empresa.
- % del incremento de valor de la empresa

Medio de Verificación de los IVO's

- Evaluación institucional anual.
- Estados financieros anuales.
- Informes de evaluación del personal.
- Estados financieros anuales y evaluación de indicador ROI

Supuestos (supuesto de sostenibilidad)

Existe estabilidad política y económica en el área política y turística que permiten el desarrollo de la empresa a su mejor nivel.

Fuente: Elaboración Propia

5.5.2. Propósito u Objetivo Específico

El propósito es lo que la estrategia debe lograr, es la solución al problema central del árbol de problemas. Es el efecto que se quiere lograr en la población objetivo: la clientela.

Cuadro N°14 Propósito u Objetivo Específico	
<p>“GAIA TOURS” como empresa en crecimiento tiene un adecuado funcionamiento a su nueva dinámica institucional, para brindar un servicio de calidad</p>	
<p>Indicadores IVO’s</p> <p>N° de sucursales nuevas de la empresa.</p> <p>% de disminución de los reclamos de los clientes por deficiencias en los trabajos realizados.</p> <p>% de incremento de entrada y salida de turistas.</p>	<p>Medio de Verificación de los IVO’s</p> <p>Expansión Crecimiento institucional</p> <p>Reportes de ingresos y egresos de la empresa.</p> <p>Evaluación periódica institucional.</p>
<p>Supuestos (como coadyuvantes de la estrategia)</p> <p>El personal de la empresa trabaja con compromiso, y motivación de acuerdo a su nueva dinámica en la ciudad de La Paz</p> <p>La gerencia empresarial respalda al personal operativo.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°13 Finalidad u Objetivo Superior

Cuadro N°14 Propósito u Objetivo Específico

5.5.3. Resultados o Productos y Actividades

Los resultados o productos de la estrategia constituyen logros o resultados que deben obtenerse para alcanzar el objetivo específico o propósito. Constituyen la solución a cada uno de los problemas causa que preceden al Problema Central del Árbol de Problemas.

Para obtener cada resultado se deben realizar ciertas actividades. Cada resultado puede demandar la realización de dos o más actividades.

<p>Cuadro N° 15 Resultado 1:</p> <p>Se cuenta con un diagnostico determinado para la empresa GAIA TOURS</p>	
<p>Indicadores IVO's</p> <p>100% de procesos y procedimientos elaborados y difundidos entre el personal.</p> <p>% De clientes nuevos con relación a los clientes actuales de la empresa</p> <p>Nº de alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro.</p>	<p>Medio de Verificación de los IVO's</p> <p>Informes de evaluación periódica del personal técnico y administrativo.</p> <p>Análisis de penetración de mercado</p> <p>Informe de cooperación con otras empresas turísticas</p>
<p>Actividades</p> <p>Identificar fortalezas y debilidades en la empresa</p> <p>Determinar oportunidades y amenazas en la empresa</p>	<p>Supuestos</p> <p>El personal técnico y administrativo de la empresa muestra interés en reconocer y trabajar con el diagnostico hecho a la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°15 Resultado 1: Se cuenta con un diagnostico determinado para la empresa GAIA TOURS

Cuadro N°16 Resultado 2:	
Se cuenta con una cartera de clientes estable y en crecimiento	
Indicadores: N° de turistas pertenecientes al mercado objetivo (universo) 100% de participación en redes sociales y publicación de actividades de la empresa (posts.)	Medios de Verificación <ul style="list-style-type: none"> • Utilización de herramientas estadísticas y resultados del estudio • Utilización de base de datos y medición de herramientas estadísticas en redes sociales
Actividades 2.1. Determinar los mercados objetivos. 2.2. Estructurar portafolio adecuado a las necesidades del cliente 2.3. Elaborar una promoción eficaz para la captación de clientes.	Supuestos Los recursos de la empresa son utilizados adecuadamente para el desarrollo de las actividades, además el personal se encuentra capacitado para cumplir los requerimientos del mercado

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°16 Resultado 2: Se cuenta con una cartera de clientes estable y en crecimiento

Cuadro N°17 Resultado 3: Identidad empresarial debidamente formulada y difundida	
Indicadores: Incremento del valor económico de la empresa N° De talleres y asambleas comunicacionales. N° de clientes satisfechos	Medios de Verificación <ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros anuales y evaluación de indicador ROI • Realización de talleres acerca de identidad y compromiso empresarial • Análisis de satisfacción de los clientes
Actividades 3.1. Determinar Misión y visión respecto a la situación actual de la empresa. 3.2. Determinar valores para generar compromiso en el personal. 3.3. Fijar políticas empresariales claras 3.4. Definir organigrama adecuado a la nueva realidad de	Supuestos Se cuenta con la disponibilidad y adaptación por parte de los directivos y personal operativo de la empresa para realizar el cambio

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°17 Resultado 3: Identidad empresarial debidamente formulada y difundida

5.6. Perfil del cliente objetivo

El turista que llega a la ciudad de La Paz tiene una edad promedio mayoritariamente entre 26 a 45 años de edad de estos también se puede evidenciar la presencia de turistas extranjeros como el principal grupo de turistas que llegan a la empresa. Su llegada al departamento es mediante un turismo independiente es decir que no opta por ninguna agencia o contrato para arribar al departamento. Los turistas que realizan la actividad turística usualmente vienen en grupos de amigos mayoritariamente, seguido por los que llegan en familia y luego en pareja. Ya en la ciudad toma la decisión de elegir alguna operadora para conocer los lugares turísticos. Tienen un periodo de visita promedio de 3 días a 1 semana. La principal razón por la cual los turistas se sienten atraídos por la ciudad son las vivencias culturales, conocer los lugares representativos y el teleférico, teniendo un gasto aproximado de 50\$ a 100\$ por día para todos los gastos requeridos respecto a su estadía.

5.7. Estructura del portafolio adecuado a los segmentos de mercado

El sector de mercado al cual la empresa “GAIA TOURS” va enfocada, comúnmente va a brindar los productos: viaje, instalaciones y recorrido.

- El producto viaje.
 - La empresa entrega al cliente, al momento de la compra, una descripción de todos los servicios turísticos que puede recibir cuyo disfrute se ha de materializar con el viaje propiamente dicho. En la actualidad, y cada vez con mayor frecuencia, estas ventas se realizan por Internet y es el propio cliente el que tiene la satisfacción de proyectar y organizar su viaje.
 - El producto viaje puede ir desde lo más sencillo que consiste sólo en el boleto de transporte hasta el más complejo,

identificado como un programa turístico o paquete con una duración de una o más noches de estancia.

- Se incluyen los servicios completos desde el lugar de emisión, transporte, traslado, alojamiento, comidas, seguros, recorridos y guías lo que constituye la base fundamental de nuestro servicio turístico.
- El producto instalaciones.
 - Este producto se lo ofrece en el sentido de ser nosotros los que escogemos las instalaciones donde nuestros clientes, pasaran durante su periodo de viaje, como es el alojamiento, la alimentación, la recreación y las actividades de ocio.
 - Este producto puede estar formado por una sola instalación, como también pueden ser incorporados los complejos turísticos recreativos con variados y sofisticados servicios que abarcan varias instalaciones diferentes en una, o diferentes con distintas localizaciones.
- El producto recorrido
 - Consiste el brindar la experiencia de conocer la cultura y vivencias dentro del territorio a explorar comprendiendo desde la simple visita de sitios turísticos como museos y plazas hasta recorridos extensos y completos de una región o un destino turístico.

El servicio turístico ofrecido por la empresa será desarrollado específicamente por los requerimientos de cada grupo turístico dando como ejemplo a continuación la propuesta turística de recorrido en la ciudad de La Paz.

Servicio turístico ofrecido en la ciudad de La Paz

Recorrido a la ciudad de La Paz



Se recorrerán los principales edificios, calles históricas de la ciudad, se mostrara parte de las costumbres y cultura que nos representa mediante visita a mercados y tiendas de artesanías, y la actual modernidad que se viene desarrollando en los últimos años en el departamento, contribuyendo a su vez en el desarrollo de nuestro país con la generación de ingresos dentro de La Paz.

City Tour (centro, mercados paceños, valle de la luna, teleférico)

Ofrecemos una grata caminata al ritmo que desee el turista, de manera que se pueda conocer el fascinante centro de la ciudad de La Paz, que funde elementos arquitectónicos, históricos y folklóricos. El recorrido empezara en el punto cero de la ciudad, la plaza Murillo, desde la cual descubrimos la Catedral, el Palacio de Gobierno y el Museo Nacional de Artes (vista exterior). Continuara hacia la histórica calle colonial Jaén, cuna de fantásticos cuentos urbanos. seguirá a la imponente Iglesia de San Francisco, al lado de la cual se inicia el mercado de las brujas, dónde se encuentran una variedad de artesanías mezcladas con elementos para todo

tipo de ceremonias propias al sincretismo (mezcla de creencias ancestrales) boliviano como la Ch'alla (ceremonia de reciprocidad con la Pachamama-Madre Tierra).

Al conocer los mercados paceños tendrán la oportunidad de experimentar uno de los elementos esenciales de la cultura paceña: el comercio. Los mercados son muestras permanentes de la producción agrícola de la región y de otras latitudes, platos tradicionales e intercambios financieros. Los "puestos" son un damero de colores y sus propietarias, generalmente "cholitas", son expertas comerciantes. Asimismo podrá observar mercados tradicionales y modernizados donde se vende ropa, artesanías, objetos ceremoniales y artefactos electrodomésticos y trajes típicos para danzas folklóricas.

El paseo también permitirá conocer ésta maravillosa ciudad, se podrá apreciar su peculiar forma (ollada). Continuando con la visita al mirador de 360° de Killi Killi, el museo de Oro (Costumbrista o Instrumentos musicales), la réplica del templete semi-subterráneo de Tiwanaku. Así también, se recorrerá en teleférico y se paseara por la zona sur (residencial) hasta llegar a obra maestra de erosión de la naturaleza en el Valle de la Luna.



5.8. Promoción eficaz para la captación de clientes mediante una oferta de servicios mediante nuevos medios de comunicación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas las redes sociales juegan un papel importante en la vida diaria de cada uno de los clientes, estos buscan información sobre alternativas para realizar la actividad turística. Es por este medio por el cual la empresa “GAIA TOURS” brindaría apoyo a sus diferentes servicios, como también la difusión de material de apoyo publicitario.

Es importante el uso de redes sociales como medio de comunicación y captación de clientes así como medio de información de (los atractivos turísticos ofrecidos, promociones, descuentos, información de la empresa).

Así también la participación constante a ferias otorgara una presencia estable de la empresa “GAIA TOURS” en la mente del consumidor turístico.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones

Se ha formulado el Plan Estratégico, acorde al proceso de transición que viene desarrollando la empresa GAIA TOURS .en el marco de las exigencias del mercado. Para ello:

- Se ha realizado el análisis de los aspectos legales, institucionales, servicios que ofrecen la empresa y la clientela con que cuenta. Asimismo, se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas “FODA” que configuran la situación actual de la empresa para llevar adelante la estrategia institucional.
- De la misma manera se realizó un árbol de problemas mediante un análisis causa efecto o el análisis influencia dependencia.
- Se realizó un árbol de objetivos en base al árbol de problemas y el análisis FODA de la empresa estableciendo cursos de acción.
- Se ha realizado un estudio de los involucrados estableciendo un análisis de los participantes, que comprende sus intereses para con la empresa así como los roles que desempeñan.
- Se ha formulado el Marco Lógico para el resumen de la estrategia con base en el árbol de objetivos elaborado en el Marco Práctico que contiene:
 - Los objetivos inmediatos: actividades
 - Los objetivos de corto plazo: resultados o productos
 - Los objetivos de mediano plazo: efectos

- Los objetivos de largo plazo: impactos.
 - Se ha realizado un análisis general en base a encuestas a los clientes objetivos estableciendo sus requerimientos y necesidades en cuanto a los servicios ofrecidos en el campo de estudio.

7. Recomendaciones

1. Presentar formalmente a la empresa “GAIA TOURS” el plan estratégico formulada y aprobada técnicamente por la Universidad a objeto de contar con su debida y necesaria aprobación.
2. Concertar con la empresa la necesidad de ejecutar las distintas actividades para obtener los resultados o productos que permiten, en el corto plazo, realizar la MISION institucional y en el largo plazo, la VISION institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Vice Ministerio de Turismo, Estadísticas de Turismo, compendio 2008 - 2014
2. Plan Estrategico de Trabajo Operadora de Turismo GAIA TOURS, 2009.
3. CHIAVNATO Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Séptima Edición; Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004.
4. HILL, Charles; “Administración estratégica un enfoque integrado”
5. STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce; “Fundamentos de marketing”; 13a Edición; México. 2007
6. VALARIE Zeithaml ; “Marketing de servicios”; 2ª Edición; Editorial Mc Graw Hill; México; 2000
7. GUITNAN Joseph; “Administración de Marketing”; 3º Edición Mc Graw Hill; México 2000.
8. MCINTOSH Robert W, Goeldner Charles R., J.R. Brent Ritchie; “Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas”; Editorial LimusaWiley; México; 2008.
9. SUNG, Heidi; “Definición de Turismo de Aventura; Marco Conceptual para la aplicación empírica desde la perspectiva de los proveedores”
10. <http://www.turismoaventura.com/comunidad/contenido/defTA/index.shtml>.
11. http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_cultura
12. Ley de Promoción Y desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia N°2074

13. INSTITUTO de investigación Consultoría y Servicios Turísticos;
“Destinos Turísticos de Bolivia”; Carrear de Turismo, UMSA,
N°21; La Paz, 2008.
14. CARDENAS Tabares Fabio; “Producto Turístico”; 1° Edición;
Editorial Trillas 1998; México.
15. Estimación de Universos Estadísticos del Sector Turismo
Septiembre 2013
16. DIRECTORIO DE PRESTADORES DE SERVICIOS
TURÍSTICOS 2012-2013
17. Encuesta de Gasto de turista Receptor, Viceministerio de
Turismo.
18. *Ley N°1178*. (2009). La Paz.
19. *Ley de la Empresa Pública*. (2013). La Paz: Gaceta Oficial de
Bolivia.
20. Callejas de Burgoa, M. E. (2011). *GUÍA METODOLÓGICA
PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO*. La Paz.
21. Ley Bolivia Te Espera N°292

ANEXOS

Anexo 1	Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente IVO'S	Medios de Verificación de los Indicadores	Supuestos
<u>Objetivo Superior</u>	“GAIA TOURS” es una empresa que cuenta con un personal altamente comprometido y capaz, que sabe aprovechar las oportunidades, manteniendo las situaciones que se presentan bajo control y generando gastos e inversiones productivas	<p>Nº de turistas que presentan quejas a la empresa</p> <p>% de incremento de la demanda.</p> <p>% de incremento del rendimiento laboral del personal técnico y administrativo de la empresa.</p> <p>% del incremento de valor de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación institucional anual. Estados financieros anuales. Informes de evaluación del personal. Estados financieros anuales y evaluación de indicador ROI 	Existe estabilidad política y económica en el área política y turística que permiten el desarrollo de la empresa a su mejor nivel.
<u>Objetivos Específico</u>	“GAIA TOURS” como empresa en crecimiento tiene un adecuado funcionamiento a su nueva dinámica institucional, para brindar un servicio de calidad	<p>Nº de sucursales nuevas de la empresa.</p> <p>% de disminución de los reclamos de los clientes por deficiencias en los trabajos realizados.</p> <p>% de incremento de entrada y salida de turistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Expansión Crecimiento institucional Reportes de ingresos y egresos de la empresa. Evaluación periódica institucional. 	<p>El personal de la empresa trabaja con compromiso, y motivación de acuerdo a su nueva dinámica en la ciudad de La Paz</p> <p>La gerencia empresarial respalda al personal operativo.</p>
<u>Resultados o Productos</u>	<p>Resultado 1:</p> <p>Se cuenta con un diagnostico determinado para la empresa GAIA TOURS.</p> <p>Resultado 2:</p> <p>Se cuenta con una cartera de clientes estable y</p>	<p>100% de procesos y procedimientos elaborados y difundidos entre el personal.</p> <p>% De clientes nuevos con relación a los clientes actuales de la empresa.</p> <p>100% de participación en redes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes de evaluación periódica del personal técnico y administrativo. Utilización de base de datos y medición de herramientas estadísticas en redes sociales Estados financieros anuales 	<p>El personal técnico y administrativo de la empresa muestra interés en reconocer y trabajar con el diagnostico hecho a la empresa.</p> <p>Los recursos de la empresa son utilizados adecuadamente</p>

	<p>en crecimiento</p> <p>Resultado 3:</p> <p>Identidad empresarial debidamente formulada y difundida</p>	<p>sociales y publicación de actividades de la empresa (posts.)</p> <p>N° De talleres y asambleas comunicacionales.</p>	<p>y evaluación de indicador ROI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de talleres acerca de identidad y compromiso empresarial • Análisis de satisfacción de los clientes 	<p>para el desarrollo de las actividades, además el personal se encuentra capacitado para cumplir los requerimientos del mercado</p>
<p>Actividades</p>	<p>1.1. Realizar fortalezas y debilidades en la empresa</p> <p>1.2. Elaborar oportunidades y amenazas en la empresa</p> <p>2.1. Determinar los mercados objetivos.</p> <p>2.2. Estructurar portafolio adecuado a las necesidades del cliente</p> <p>2.3. Elaborar una promoción eficaz para la captación de clientes.</p> <p>3.1. Determinar Misión y visión respecto a la situación actual de la empresa.</p> <p>3.2. Determinar valores para generar compromiso en el personal.</p> <p>3.3. Fijar políticas empresariales claras</p> <p>3.4. Definir organigrama adecuado a la nueva realidad de</p>	<p>% De clientes nuevos con relación a los clientes actuales de la empresa</p> <p>N° de alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro.</p> <p>N° de turistas pertenecientes al mercado objetivo</p> <p>Incremento del valor económico de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de penetración de mercado • Informe de cooperación con otras empresas turísticas • Utilización de herramientas estadísticas y resultados del estudio 	<p>Se cuenta con la disponibilidad y adaptación por parte de los directivos y personal operativo de la empresa para realizar el cambio</p>

Anexo 2

Encuesta a los turistas

Edad

De 18 a 25

De 26 a 35

De 35 a 45

De 45 a 55

Más de 55

Género:

Masculino

Femenino

Nacionalidad _____

¿Por qué medio hizo sus reservaciones para venir al departamento de La Paz?

- No hice reservaciones (Pase a la siguiente pregunta)
- Agencia
- Excursión/ Contrato
- Internet

¿Cómo vino a la paz (relación social)?

- Familia
- Grupo de amigos
- Pareja
- Solo

¿Dónde busca información al momento de planificar sus vacaciones?

- Internet
- Revistas/ Periódicos
- Folletos/banners
- Comentarios de amigos u otras personas
- Televisión
- Radio

¿Cuáles son las redes sociales que más usa?

- Facebook
- Twitter
- Google+
- YouTube
- Otro _____

Estadía en el departamento de la paz

- De 1 a 3 días
- De 3 días a 1 semana
- Mas de 1 semana

¿Qué atractivo turístico visito o visitara en el departamento de La Paz?

- Copacabana/ Lago Titicaca
- Tiwanaku
- Sorata
- Madidi
- Caminos precolombinos
- Coroico
- Irupana
- Otros _____

¿Cuáles son las razones principales por las cuales decidió arribar a la ciudad de la paz?

- Conocer la ciudad
- Degustación de comida típica
- Vivencias culturales
- Teleférico
- Otros _____

¿Cuál fue su gasto aproximado diario?

- Menos de 50\$
- De 51\$ a 100\$
- De 101 a 200\$
- De 201 a 400\$
- Más de 400\$

Que recomendaría mejorar al servicio turístico del departamento de la paz

Anexo 3

Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES	QUINTO MES	SEXTO MES
Diseño preliminar dela investigación						
presentación del plan de trabajo						
aprobación del plan de trabajo						
Aplicación de instrumentos de investigación						
Acopio de la información						
Análisis y tabulación de la información recopilada						
Elaboración del diagnóstico						
Presentación del documento preliminar						
SEGUNDA ETAPA						
Elaboración de la propuesta						
Presentación de la propuesta						
TERCERA ETAPA						
corrección ajuste primera y segunda etapa						
Presentación documento final						
CUARTA ETAPA						
<u>Revisión y corrección tercera etapa</u>						
<u>Presentación Final</u>						

Anexo 4

Organigrama de la Empresa

