



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CS. DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE TURISMO – MEMORIA ACADEMICO LABORAL PETAENG

---

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE TURISMO**



**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA  
ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MEMORIA LABORAL**

**ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN Y  
OPERACIÓN TURÍSTICA DE LA EMPRESA ROAD  
RUNNER TOUR S.R.L.**

Para optar el Grado de Licenciatura en Turismo

**POR: ERIKA CANDELARIA ROJAS BERNAL**

**TUTOR: MSc. LEIDY VÁSQUEZ FORONDA**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2020**

---



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE TURISMO**

**Memoria Académico Laboral:**

**ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN TURÍSTICA EN LA EMPRESA  
ROAD RUNNER TOUR S.R.L.**

Presentada por : Erika Candelaria Rojas Bernal

Para optar el grado académico de Licenciatura en Turismo

Nota numeral : .....

Nota literal : .....

Ha sido : .....

Director de la carrera  
de Turismo : Lic. Dorys Árias Pérez

Tutor : MSc. Leidy Vásquez Foronda

Tribunal : MSc. René Gonzalo Rivera Méndez

Tribunal : MSc. Jhon Renato Dávila Landa

Fecha :

---



### ***DEDICATORIA***

*A Dios, por la vida que me dio, por fortalecer mi alma, mi corazón y guiar mis pasos en todo momento.*

*A mi mamá Elizabeth Bernal, por todo el amor que me da y por siempre estar a mi lado apoyándome incondicionalmente, por brindarme sus sabios consejos para hacer de mí una mejor persona.*

*A mi hija Mila Riegger, en especial para ella por ser la luz de mi vida, mi motivación de vivir, el amor más grande que Dios me dio; todo esto es por ella, para que vea en mí un ejemplo a seguir, Te amo hijita.*



## AGRADECIMIENTOS

*Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes, en especial a mis hermanas.*

*Mi agradecimiento a la Lic. Dorys Árias por hacer posible la primera versión PETAENG en esta prestigiosa institución Universidad Mayor de San Andrés, Carrera de Turismo, por brindarme la oportunidad de obtener el Grado de Licenciatura en Turismo.*

*De igual manera mi agradecimiento,*

*A mi apreciada Tutora MSc. Leidy Vásquez Foronda, por haber contribuido con su valioso conocimiento en la tutoría, por su asesoramiento, por haberme guiado y apoyado día a día durante todo el proceso.*

*A mis tribunales, MSc. René Gonzalo Rivera Méndez y MSc. Jhon Renato Dávila Landa, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos y su sabiduría hicieron que pueda crecer de manera profesional y personal, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación y su apoyo.*

*A mí adorada tía, Lic. Gladys Bernal Cárdenas quien me impulso a finalizar mi carrera y puso toda su confianza en mí con todo su cariño, razón por la que la escogí como mi madrina de graduación.*

*A mis queridos hermanos Lic. Gladis Rojas Bernal y MSc. Eduardo Lozada Bernal, por la orientación, sus consejos y por el impulso que me dieron para concluir mi Memoria Académica Laboral.*

*Finalmente, agradezco a todos mis docentes universitarios quienes me formaron para ser una gran profesional, a mis amigos y compañeros por su apoyo moral y su confianza en mí y en especial a todos los empresarios que me contrataron y confiaron en mí para llevar adelante sus empresas y que gracias a esa experiencia obtenida a lo largo de estos años fue que logré realizar esta Memoria Académica Laboral.*

*¡Muchas Gracias!*

---



## RESUMEN DOCUMENTAL

La presente memoria académica laboral, expone la intervención profesional de la actual Gerencia General de la empresa Road Runner Tour S. R. L. que es una operadora encargada de realizar servicios turísticos para clientes nacionales y extranjeros interesados en visitar y conocer mediante la contratación de los servicios de un tour, el fastuoso y reconocido Atractivo Turístico Salar de Uyuni.

El problema principal con el cual tropezó esta empresa con la gestión de la gerencia anterior, fue la deficiente administración y operación turística en la misma, motivo por el cual la actual gerencia general diseñó e implementó Estrategias de Administración y Operación turística en la empresa, las cuales se detallan en el presente trabajo académico, teniendo como objetivo describir la implementación de estas Estrategias de Administración y Operación turística en la empresa Road Runner Tour S.R.L. Para tal efecto la actual administración inició su gestión con una etapa de organización posteriormente después de recabar toda la información pertinente en reuniones sostenidas con todos los actores de la empresa se obtuvo una evaluación real de la situación en la que se encontraba la empresa, razón por la que se vio la necesidad de diseñar, implementar y posteriormente evaluar en pruebas piloto las estrategias de administración y operación turística propuestas para la empresa turística, las cuales obtuvieron resultados positivos.

En síntesis el trabajo realizado en la presente memoria académico laboral muestra resultados del trabajo realizado, aplicando conocimientos adquiridos en base a la enseñanza impartida por los docentes en cada una de las asignaturas, la experiencia laboral adquirida en los años de trabajo de campo y el esfuerzo de los objetivos cumplidos por el equipo que constituye la empresa en su totalidad, con todos sus actores, gracias a las nuevas estrategias de administración y operación reestructuradas e implementadas eficientemente por la actual gerencia general a cargo de la Empresa Turística “ROAD RUNNER TOUR S.R.L”.

*Palabras Claves: Estrategias de administración y operación turística, implementación, empresa operadora turística, desarrollo sostenible.*

**Correos:** [a\\_aquelarre@hotmail.com](mailto:a_aquelarre@hotmail.com) / [rieggermila@gmail.com](mailto:rieggermila@gmail.com)

---



## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I - ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>8</b>	
1.1	Introducción .....	8
1.2	Justificación .....	2
1.2.1	Justificación Social .....	3
1.2.2	Justificación Práctica .....	3
1.2.3	Justificación Teórica .....	3
1.2.4	Justificación Metodológica .....	3
1.3	Objetivos .....	4
1.3.1	Objetivo General .....	4
1.3.2	Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II - MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>4</b>	
2.1	Datos de la empresa .....	4
2.2	Características generales y/o funciones de la empresa .....	4
<b>CAPÍTULO III - REFERENTES NORMATIVOS Y TEORICOS .....</b>	<b>5</b>	
3.1	Referentes normativos .....	5
3.1.1	Constitución Política del Estado .....	5
3.1.2	Ley N° 292 Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera” .....	6
3.1.3	Ley de Servicio de Impuestos Nacionales - S.I.N, 22 de diciembre de 2000 .....	7
3.1.4	FUNDAEMPRESA .....	7
3.1.5	Cámara Nacional de Comercio CNC Bolivia .....	8
3.2	Referentes teóricos .....	8
3.2.1	Teoría de la Administración .....	8
3.2.2	Administración Privada .....	11
3.2.3	Empresa .....	11
3.2.4	Gerencia Financiera .....	12
3.2.5	Gerencia Operativa .....	12
3.2.6	Dirección Estratégica .....	12
3.2.7	Estrategia .....	13
3.2.7.1	Estrategia empresarial .....	14
3.2.7.2	Estrategia operativa .....	14
3.2.8	Turismo .....	14
3.2.9	Sistema Turístico .....	15
3.2.10	Prestadores de servicios .....	19
3.2.11	Desarrollo Sostenible .....	19
<b>CAPÍTULO IV - MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>21</b>	
4.1	Procedimientos .....	21
<b>CAPÍTULO V - DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO LABORAL .....</b>	<b>26</b>	
<b>Capítulo 1: CONTEXTO LABORAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL .....</b>	<b>26</b>	
5.1.1	Descripción General de la Institución .....	26
5.1.1.1	Nombre de la empresa .....	26
5.1.1.2	Datos de localización .....	26
5.1.2	Objetivos, Actividades y Funciones de la Institución .....	27
5.1.2.1	Objetivo General Empresarial .....	27
5.1.2.2	Objetivos Específicos Empresarial .....	27
5.1.2.3	Misión y Visión .....	27
5.1.3	Características generales y/o funciones de la empresa .....	28
5.1.4	Área de desempeño profesional .....	30
5.1.5	Tareas Asignadas .....	30
5.1.6	Características de las relaciones de dependencia y dirección .....	30
5.1.7	Descripción del desempeño laboral .....	31
5.1.7.1	Etapas de organización .....	32
5.1.7.2	Identificación y determinación del estado situacional del funcionamiento y operación de la empresa turística Road Runner Tour SRL .....	34
5.1.7.3	Reunión con el equipo de contabilidad de la empresa .....	36
5.1.7.4	Reuniones con la gerencia de la gestión anterior .....	37



5.1.7.5	Reuniones con el personal de operaciones de la empresa .....	37
5.1.7.6	Reuniones con el personal de reservas y ventas de la empresa .....	38
5.1.7.7	Entrevistas individuales a conductores de los medios de transporte y prestadores de servicios.....	39
5.1.7.8	Entrevistas individuales con representantes de empresas y con acreedores .....	40
<b>Capítulo 2: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA O DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL.....</b>		<b>41</b>
5.2	Descripción del problema.....	41
5.2.1	Identificación del Problema .....	41
5.2.2	Problema Central.....	49
5.2.3	Propuesta de solución .....	49
<b>Capítulo 3: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>		<b>50</b>
	Objetivo General .....	50
	Objetivos Específicos.....	50
5.3.1	Desarrollo de Estrategias de Administración y Operación Turística de la empresa Road Runner SRL.....	50
5.3.1.1	Estrategias de Administración financiera .....	51
5.3.1.2	Estrategias de Administración Operativa .....	53
5.3.2	Implementación de Estrategias de Administración y Operación Turística de la empresa Road Runner S.R.L.....	57
5.3.2.1	Estrategias de Administración financiera .....	57
5.3.2.2	Estrategias de Administración Operativa .....	61
5.4	Descripción de la Evaluación de Resultados obtenidos .....	65
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>71</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>		<b>72</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>71</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1: ACTIVIDADES DE PLANIFICACION, COORDINACION Y ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.....</b>	<b>32</b>
<b>CUADRO No 2: RESULTADOS DE DIAGNOSTICO EN LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.....</b>	<b>34</b>
<b>CUADRO N° 3: VISITANTES A BOLIVIA Y CRECIMIENTO ANUAL 2008 – 2016.....</b>	<b>40</b>
<b>CUADRO N° 4: VISITANTES A LA CIUDAD DE UYUNI 2012 – 2015.....</b>	<b>41</b>
<b>CUADRO N° 5: CONSOLIDADO DE RECURSOS TURÍSTICOS POR CATEGORIA UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE UYUNI.....</b>	<b>43</b>
<b>CUADRO N° 6: RUTAS Y MEDIOS DE TRANSPORTE HACIA EL MUNICIPIO DE UYUNI.....</b>	<b>44</b>
<b>CUADRO N° 7: OFERTA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE FÉRREO.....</b>	<b>45</b>
<b>CUADRO No 8. PASIVOS DE LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L PRIMER SEMESTRE 2019.....</b>	<b>52</b>
<b>CUADRO No 9. FLUJO DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA TURISTICA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N° 1: GRAFICO SISTEMA TURÍSTICO.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA N° 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TURÍSTICA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA N° 3: VISITANTES A BOLIVIA Y CRECIMIENTO ANUAL 2008-2016.....</b>	<b>41</b>
..	



## **TÍTULO: ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN TURISTICA EN LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.**

### **CAPÍTULO I - ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Introducción**

La empresa turística Road Runner Tour S.R.L. es una operadora de turismo que trabaja ofreciendo sus servicios en el principal destino turístico de Bolivia “Salar de Uyuni y Lagunas de Colores” que tiene una afluencia de turistas extranjeros de aproximadamente 300.000 cada año. En la gestión 2019, el Salar de Uyuni fue galardonado por la World Travel Awards como el “Mejor Atractivo Turístico Natural de Sudamérica”.

La empresa vio al atractivo turístico Salar de Uyuni como una gran oportunidad para operar sus servicios y paquetes turísticos, ya que después de evaluar sus condiciones se consideró que la misma contaba con lo necesario para hacerlo, sin embargo, la deficiente administración y operación turística de la gerencia de ese entonces, puso a la empresa en riesgo de quiebre, perdiendo la credibilidad en la operadora por parte de los prestadores turísticos y en definitiva declarandola en déficit económico general.

La principal motivación para trabajar en la memoria laboral sobre el aporte profesional en la empresa Road Runner Tour S.R.L. fue demostrar que la elaboración e implementación de estrategias de administración y una correcta operación turística, fueron necesarias y vitales realizarlas ya que las mismas formaron un conjunto de propuestas con las que debidamente ejecutadas, se pudo salvar la empresa, y mejorarla, destacarla entre otras empresas y posicionarla en el mercado turístico tanto en Uyuni como en La Paz, a nivel nacional e internacional.

Para lograr los objetivos planteados, se procedió con la recopilación de la información sobre el estado situacional de la empresa, para tal propósito se realizaron reuniones y entrevistas con los propietarios, con la gerencia de la gestión anterior, con el personal designado, con los





prestadores de servicios, los proveedores entre otros; luego de una exhaustiva evaluación, cuyo resultado no era muy alentador, se concluyó que era necesario entrar en acción e implementar las estrategias anteriormente mencionadas y así posteriormente realizar evaluaciones periódicas de las diferentes etapas de desarrollo y su evolución.

Finalmente, el presente trabajo describe la metodología aplicada, el alcance y acciones para la elaboración, implementación y evaluación de la propuesta.

## **1.2 Justificación**

En el marco de lo planteado en el acápite anterior, se logró establecer que la empresa Road Runner Tour S.R.L se encontraba en déficit y tenía un deficiente manejo administrativo, poniéndola en estado de riesgo, los prestadores de servicios turísticos perdieron toda credibilidad ya que no se les pagaba, ocasionando una mala impresión de la empresa en Uyuni, perjudicando y afectando en consecuencia las operaciones turísticas puesto que se estaba ofreciendo servicios de baja calidad con la contratación de prestadores de servicios improvisados, los cuales no cumplían con los estándares de calidad, además de brindar un mal servicio, factores que, lastimosamente, provocaron que la empresa se encuentre en una situación crítica, sin otra opción más que cumplir con la obligación de prestar los servicios comprometidos.

Por este motivo, los socios propietarios de la empresa de turismo, se vieron en la necesidad de tomar acciones y realizar cambios en el personal administrativo, nombrando a mí persona como Gerente General de la empresa y asignándome la responsabilidad para implementar estrategias de administración y operación turística en la empresa Road Runner Tour S.R.L.”, con el fin de evitar el riesgo del cierre.

Es por esta razón que surgió la necesidad de aplicar los conocimientos y enseñanza impartidos por los docentes de la Carrera de Turismo, Facultad de Humanidades y Cs. De la Educación de la prestigiosa Universidad Mayor de San Andrés, así como también la experiencia laboral adquirida en el rubro durante 11 años, todo en beneficio de la mencionada empresa y por qué



no, de igual manera, aportar a los antecedentes del archivo histórico de la carrera. Por tal motivo se asumió el reto de trabajar en la empresa operadora que, en esta oportunidad, describo y expongo en la presente Memoria Académico Laboral los resultados obtenidos a ser evaluados por el Ilustre Tribunal Calificador, sea considerada competente y satisfactoria en aspiración a obtener el título en Licenciatura en Turismo.

### **1.2.1 Justificación Social**

Los resultados obtenidos en el trabajo realizado beneficiaron de manera directa a la empresa y a sus trabajadores, ya que se evitó el cierre de la misma, por otra parte, gracias a la implementación y ejecución de estrategias administrativas y operativas, también se vieron beneficiados los pobladores locales de Uyuni ya que se involucraron en las operaciones turísticas realizadas por la empresa Road Runner Tour S.R.L., generando de esta forma el incremento del comercio directo e indirecto.

### **1.2.2 Justificación Práctica**

El resultado de lo propuesto en la memoria laboral ayudó a resolver el problema central identificado inicialmente, dando una solución a la empresa mejorando así su situación operativo-administrativa.

### **1.2.3 Justificación Teórica**

Con la elaboración de esta memoria laboral se pretende que los resultados de este trabajo, sean un complemento teórico para implementar futuras estrategias en la empresa.

### **1.2.4 Justificación Metodológica**

La presente memoria académica laboral es un aporte metodológico fundamental ya que la misma podrá ser utilizada en otros trabajos de investigación, en instituciones educativas y en la carrera de turismo al ser esta modalidad algo nuevo en la misma.



## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

- Describir la implementación de Estrategias de Administración y Operación turística en la empresa Road Runner Tour S.R.L.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el estado de situación del funcionamiento y operación de la empresa turística Road Runner Tour S.R.L. durante el inicio de trabajo.
- Desarrollar las estrategias de administración y operación turística de la empresa Road Runner Tour S.R.L.
- Describir la implementación de las estrategias de administración y operación turística de la empresa Road Runner Tour S.R.L.
- Describir los resultados del desempeño laboral en la empresa Road Runner Tour S.R.L.

## CAPÍTULO II - MARCO INSTITUCIONAL

### 2.1 Datos de la empresa

Road Runner Tour S.R.L. es la empresa operadora turística en la cual se basa la presente memoria académica laboral, tiene su casa matriz en la ciudad de La Paz y su sucursal en la localidad de Uyuni, lugar donde se realizan el 80% de las operaciones turísticas.

### 2.2 Características generales y/o funciones de la empresa

La Operadora turística Road Runner Tour S.R.L. forma parte de las empresas del grupo Altitude Adventures S.R.L. Su función es realizar los servicios de la demanda turística nacional e internacional en el fastuoso Destino Turístico Salar De Uyuni.



Es una empresa relativamente nueva creada y fundada en el 2do trimestre del año 2018, a raíz de la necesidad de que la empresa Altitude Adventures S.R.L. posea una empresa paralela operando directamente los servicios de su demanda turística, es así como Road Runner Tour S.R.L. pasa a formar parte del grupo Altitude Adventures S.R.L.

## CAPÍTULO III - REFERENTES NORMATIVOS Y TEORICOS

### 3.1 Referentes normativos

El trabajo realizado y descrito en esta memoria laboral, se basa en el siguiente marco legal.

#### 3.1.1 Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado (C.P.E.), aprobada por referéndum del 25 de enero de 2009, Promulgada el 7 de febrero de 2009, en el Art. 298, parágrafo II, numeral 37, establece, “*son competencias exclusivas del nivel central del Estado, las políticas generales de turismo*”, al igual que el Art. 300, parágrafo I, numeral 20, “*políticas de turismo departamental*” y el Art. 302, parágrafo I, numeral 17, “*políticas de turismo local.*”

En ese marco, la administración de la empresa, adopta esas normativas para la toma de decisiones en sus planes y programas para llegar al objetivo principal, asimismo, se basa en estos artículos y se rige al Decreto Supremo 2609 y a la Ley No. 292 Ley General de Turismo “Bolivia te espera”, ya que los Gobiernos Autónomos Departamentales o Locales, autorizan y supervisan el legal funcionamiento de los prestadores de servicios turísticos.

Es por este motivo que lo primero que se realizó fue obtener los permisos respectivos para operar legalmente en el departamento de La Paz como en la Ciudad de Uyuni.

En Uyuni donde Road Runner Tour S.R.L. opera y brinda sus servicios, en el atractivo turístico Salar de Uyuni para ser más específicos, la empresa se ampara en su permiso y licencia a nivel nacional otorgado por la ex ministra de Culturas y Turismo Wilma Alanoca Mamani (Año 2019), el cual permite la operación turística en todo el Estado Plurinacional de Bolivia.



El Art. 337, de La Constitución Política del Estado (C.P.E.), parágrafo I dice ***“El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable para lo que tomará en cuenta la riqueza de las culturas y el respeto al medio ambiente”*** y el parágrafo II, que dice ***“El Estado promoverá y protegerá el turismo comunitario con el objetivo de beneficiar a las comunidades urbanas y rurales y las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos donde se desarrolle esta actividad.”***

En ese marco la empresa de turismo, Road Runner Tour S.R.L. desde un principio acató este artículo y párrafos correspondientes, por lo cual puso en práctica el respeto por el medio ambiente, la cultura y las comunidades de Uyuni, puesto que su principio primordial es ser amigable con el medio ambiente, que las operaciones realizadas no causen impactos negativos en el atractivo cultural y turístico, teniendo como objetivo primordial dar a conocer la gran riqueza natural y cultural del mismo.

Por otro lado la nueva administración aportando y dando continuidad a dichas políticas de la empresa y principios establecidos, tomó la iniciativa de contratar más prestadores turísticos de Uyuni, que cumplan con los requisitos de seguridad, bioseguridad, limpieza y calidad. Proponer mejoras en los medios de transporte y servicios de los prestadores que ya trabajaban con la empresa, impartiendo capacitaciones para todos ellos; generando así fuentes de empleos, dando la oportunidad a más gente de ofrecer sus servicios a nuestros turistas con la empresa, compartiendo nuestra misma idea de servicio con valor agregado y eco amigables con el medio ambiente.

### **3.1.2 Ley N° 292 Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera”**

Esta normativa en todo su cuerpo legal, se aplica al funcionamiento de la empresa, Road Runner Tour S.R.L. se rige a todo lo estipulado conforme a ley, ya que la misma regula y fomenta la actividad productiva tanto en el sector público como privado, todas las empresas turísticas, como los prestadores de servicios, comunidades y turistas en general se amparan en la misma.



### 3.1.3 Ley de Servicio de Impuestos Nacionales - S.I.N, 22 de diciembre de 2000

La Ley de Servicio de Impuestos Nacionales (S.I.N.), aprobada el 22 de diciembre de 2000, en el Art. 3, del Capítulo I, establece que *“La función del Servicio de Impuestos Nacionales es administrar el sistema de impuestos y tiene como misión optimizar las recaudaciones, mediante: la administración, aplicación, recaudación y fiscalización eficiente y eficaz de los impuestos internos, la orientación y facilitación del cumplimiento voluntario, veraz y oportuno de las obligaciones tributarias y la cobranza y sanción de los que incumplen de acuerdo a lo que establece el Código Tributario, con excepción de los tributos que por Ley administran, recaudan y fiscalizan las municipalidades”*

Según la resolución de esta normativa, la empresa, se rige en esas normativas y cumple a cabalidad con las normativas de control de impuestos, facturas y declaraciones juradas requeridas por la entidad.

### 3.1.4 FUNDAEMPRESA

FUNDAEMPRESA *“Es una fundación sin fines de lucro que, en el marco de un Contrato de Concesión suscrito con el estado Plurinacional, opera el Registro de Comercio en todo el país (Ley 2064, Ley 2196, Decreto Supremo 26215 y Decreto Supremo 26335). Apoya al desarrollo empresarial y opera el Registro de Comercio de Bolivia, brindando un servicio eficiente a los empresarios y al Estado, orientada a la mejora continua”*.

La empresa se encuentra protegida legalmente, resguardada a nivel nacional puesto que encuentra en el Registro de Comercio, está habilitada para ofrecer sus servicios y puede acceder fácilmente a créditos bancarios si así lo requiriera.



### 3.1.5 Cámara Nacional de Comercio CNC Bolivia

*“La Cámara Nacional de Comercio (CNC) de Bolivia, es una institución empresarial privada, sin fines de lucro, creada para defender los intereses de sus asociados promoviendo el desarrollo empresarial de los sectores del comercio y los servicios”.*

La empresa Road Runner Tour S.R.L. se encuentra registrada en esta institución para solicitar representación ante las diferentes ramas del gobierno, asesoramiento legal y actualización constante de las disposiciones legales.

### 3.2 Referentes teóricos

Para fundamentar el trabajo realizado y descrito en esta memoria laboral, se utilizarán los siguientes referentes:

#### 3.2.1 Teoría de la Administración

Se conoce como padre de la administración a Frederick W. Taylor y a Henry Fayol como el gestor del desarrollo moderno, por lo mismo nos basaremos en ellos para la definición de la misma.

La teoría científica surge por los años 1900, con la monografía *Los Principios de la Administración Científica*, publicada por **Frederick Winslow Taylor** y la describe de esta manera: *“encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”*<sup>1</sup>.

Taylor se basa en 4 principios fundamentales en la administración científica que son:

---

<sup>1</sup>Administración científica, fundamentos y principios de Taylor. <https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>



- **Estudio científico del trabajo**, la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo.
- **Selección científica y entrenamiento obrero**, seleccionarlos según las aptitudes, enseñarles y formarlos.
- **Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador**, colaborar cordialmente con los trabajadores.
- **El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre la gerencia y lo obreros**, cooperación entre ambas partes.

En síntesis la teoría de Taylor consiste en incrementar la eficiencia de un proceso, elevando así la productividad y la eficiencia de los trabajadores.

Por otro lado tenemos la teoría Clásica, que nace por los años 1900 al igual que la científica, donde **Henri Fayol** realizó sus propuestas escribiendo la obra “*Principios generales de la administración con bases científicas*”, en la cual contempla los puntos que Taylor no estudio. Fayol va más a la organización a la dirección, busca lograr la eficiencia de las organizaciones como lo describe el siguiente pensamiento:

*“La preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la neuroanatomía (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y ecologista es un enfoque progresivo al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organización, con los demás elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamental. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe*





*principal. Fue una corriente eminentemente teórica y “administrativamente orientada”. El énfasis en la estructura es su principal característica”.*<sup>2</sup>

Fayol define el acto de administrar como:

- **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar:** Construir las estructuras material y social de la empresa.
- **Dirigir:** guiar y orientar al personal.
- **Coordinar:** enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.
- **Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Ambas teorías perseguían el mismo objetivo, la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Otras definiciones de reconocidos en administración son:

**Koontz y O’Donnell.** Definieron a la administración como *“la dirección de la organización que debía ser efectiva para lograr objetivos, siempre basándose en la capacidad de dirigir a quienes la formaban. Por tanto, se define como la gestión de un conjunto de funciones interdependientes”.*<sup>3</sup>

**Idalberto Chiavenato** Actualmente es consejero y vice-presidente del Consejo Regional de Administración de Sao Paulo. Es uno de los autores brasileños más reconocidos y admirados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica y define la administración en su libro "**Introducción a la Teoría General de**

---

<sup>2</sup> Teoría de la Administración/principios y definición. <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>

<sup>3</sup> Administración. <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/administracin-koontz-odonell-presentation/>



**la Administración"; la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".<sup>4</sup>**

Todas las definiciones concuerdan con el acto de hacer eficiente y eficaz el proceso de administración a través de los elementos ya mencionados anteriormente.

La administración se divide en dos campos que son la pública y la privada, en esta memoria laboral se hará más énfasis en la administración privada.

### **3.2.2 Administración Privada**

La administración privada es la entidad con fines lucrativos, la cual genera ingresos al prestar un servicio o al realizar una producción para la comunidad pero de manera indirecta ya que ésta, toma decisiones propias, sin la intervención del gobierno como en la administración pública.

Según **Fernando Fernández** la administración privada es *"La administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para toda la comunidad". Es decir que el fin esencial de la empresa privada es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento*".<sup>5</sup>

### **3.2.3 Empresa**

Según Adam Smith la empresa es *"una organización que permite la racionalización de las formas de producción, además de permitir que los recursos se encuentre y permiten la división*

---

<sup>4</sup> Concepto de Administración. <https://es.scribd.com/doc/242681931/Concepto-de-Administracion-segun-Idalberto-Chiavenato-docx/>

<sup>5</sup> Administración, Administración Privada y Administración Pública. <https://procesoadministrativo03.wordpress.com/2013/08/26/administracion-administracion-privada-y-administracion-publica-equipo-3/>



*del trabajo.”<sup>6</sup>*

La Comisión de la Unión Europea sugiere la siguiente definición: *“Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”.*<sup>7</sup>

En este caso la empresa Road Runner Tour S.R.L. es una microempresa multinacional de responsabilidad limitada.

### **3.2.4 Gerencia Financiera**

*Navarro nos indica que “La administración o la gerencia financiera se preocupa por evaluar el grado de satisfacción de los propietarios... El objetivo de la gerencia financiera es administrar los recursos de la empresa para acercarla a su meta. Para lograr este propósito se requieren dos condiciones necesarias: controlar los costos y garantizar el flujo de utilidades”.*<sup>8</sup>

En el marco de las funciones de la gerencia general y financiera de la empresa, se procedió a realizar ajustes a los costos, se vio necesario eliminar algunos costos de operación que no eran necesarios, por el contrario, generaban gastos injustificados. Estas acciones permitieron planificar la liquidez y decisiones de inversión futura.

### **3.2.5 Gerencia Operativa**

La siguiente definición indica que *“Podemos definir la Administración o Gerencia de Operaciones como el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado*

---

<sup>6</sup>Empresas, Temas, que es una empresa, Finalidades Teoría de Adam Smith. <https://slideplayer.es/slide/2320808/#:~:text=5%20Teor%C3%ADa%20de%20Adam%20Smith,permiten%20la%20divisi%C3%B3n%20del%20trabajo/>.

<sup>7</sup> Definición de Micro-Empresas, Pequeñas y Medianas Empresas Adoptada por la Comisión de la Unión Europea, art. I. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&rid=6/>

<sup>8</sup> Navarro C., Diego. Temas de administración financiera, Universidad Nacional de Colombia, 2003.



*mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes. A nivel estratégico el objetivo de la Gerencia de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.”<sup>9</sup>*

En este contexto, la gerencia operativa tuvo un papel muy importante en el desarrollo de nuestras actividades turísticas en el destino ya que en este caso, lo que se producen son servicios turísticos para satisfacer al cliente (turista) y es muy importante puesto que es la que se encarga de hacer el seguimiento a las operaciones turísticas con el propósito de aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costos, asimismo, generar el movimiento principal en la empresa.

### **3.2.6 Dirección Estratégica**

Según *Hill y Gareth* “*La administración y dirección estratégica implica el tener conocimiento del entorno que se presenta diariamente, en el que se planean intenciones y objetivos medibles y alcanzables, en el que se proponen acciones específicas en función de los recursos con los que se cuenta (financieros, humanos, de infraestructura, tecnológicos) para llevar a cabo esas metas.*”<sup>10</sup>

La Gerencia General planeó estrategias realizables y coherentes con la realidad de la empresa y el entorno, las decisiones tomadas para lograr los objetivos planteados fueron muy bien estudiadas para lograr el impacto deseado.

### **3.2.7 Estrategia**

Según **Igor Ansoff** que es conocido como el padre de la administración estratégica “*La estrategia es el lazo común entre las actividades de organización con el producto – mercado que va desde la naturaleza de la empresa hasta lo que pretende en un futuro*”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Que es la Gerencia de Operaciones./ <https://es.scribd.com/doc/50741635/QUE-ES-LA-GERENCIA-DE-OPERACIONES/>

<sup>10</sup> Hill, C., y Gareth, J. (2002). Administración estratégica. Un enfoque integrado. México: McGraw Hill.

<sup>11</sup> Estrategias y Alternativas según H.I Ansoff. <https://prezi.com/pvt0vbkzotk/estrategias-y-alternativas-segun-hi-ansoff/>



**Alfredo Acle Tomasini** dice *"Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas"*<sup>12</sup>

Para la presente memoria laboral nos interesa definir las siguientes estrategias:

### **3.2.7.1 Estrategia empresarial**

*"Estrategia empresarial o estrategia corporativa, es el conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización."*<sup>13</sup>

### **3.2.7.2 Estrategia operativa**

*"La estrategia operativa va dirigida a planificar el sistema de producción acorde a la estrategia empresarial."*<sup>14</sup>

La Gerencia de la empresa propuso a los propietarios el método bajo el cual regiría su plan de trabajo para llegar a los objetivos deseados a través de las estrategias utilizadas descrito posteriormente.

### **3.2.8 Turismo**

La Organización Mundial de Turismo, define que este *"comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros"*

15

---

<sup>12</sup> A. Acle, Planeación Estratégica y Control de Calidad. ED. Grijalbo. Pag 84. S.A. Tercera Edición. México, D.F. 1990

<sup>13</sup> Estrategia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia/>

<sup>14</sup> Estrategia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia/>

<sup>15</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 2005.



Según la Ley General de Turismo (2012; p18), Turismo, *“Es la actividad que realiza la persona de manera individual o en grupo, al trasladarse durante sus viajes y permanencias en lugares distintos a su entorno habitual, con fines de descanso, esparcimiento, negocio y otras actividades, por un período de tiempo no mayor aun (1) año, de acuerdo a normativa migratoria vigente”*<sup>16</sup>

Para comprender mejor estas definiciones, necesitamos analizar el sistema turístico y sus componentes.

### 3.2.9 Sistema Turístico

El sistema turístico es concebido por **Boullón** (2004) como *“Conjunto de elementos (infraestructura, superestructura, demanda, comunidad local, atractivos, planta turística, producto turístico) interrelacionados que propiciarán satisfacción a las necesidades de uso del tiempo libre”*.

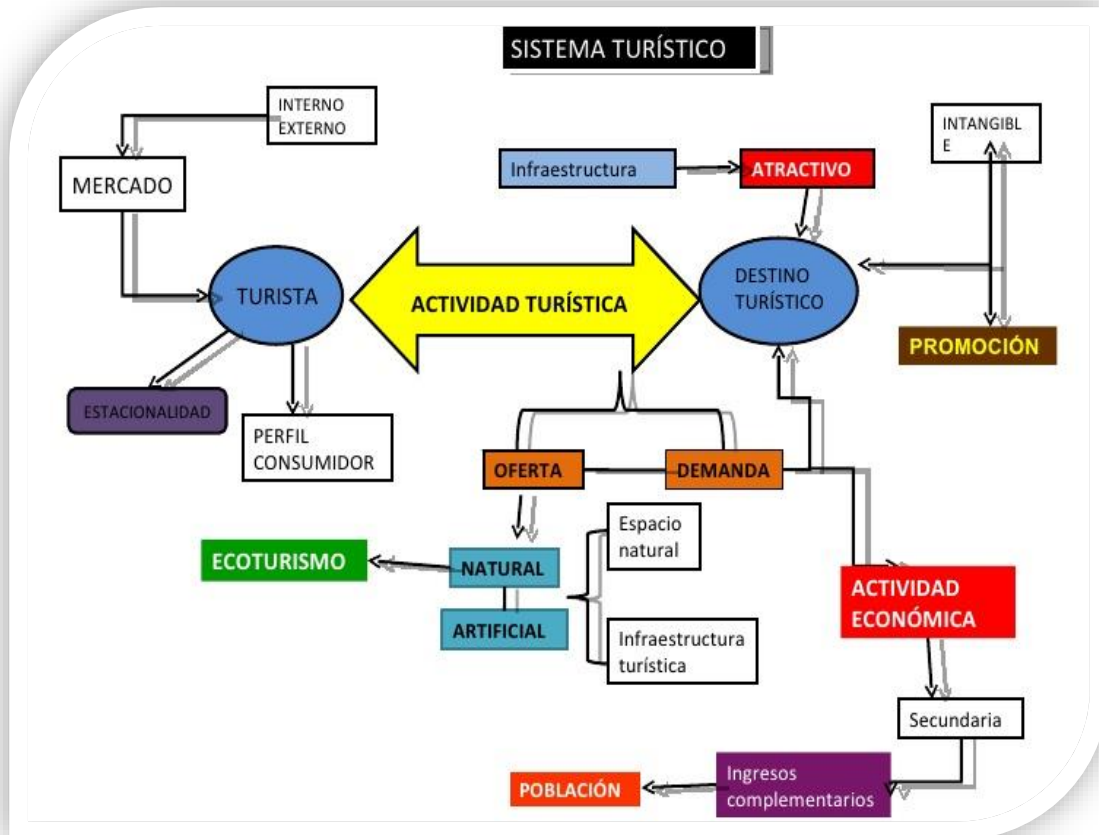
La Organización Mundial del Turismo (OMT), dice *“La naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente. Concretamente, se distinguen cuatro elementos básicos en el concepto de actividad turística: La demanda, la oferta, el espacio geográfico y los operadores de mercado”*.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> LEY GENERAL DE TURISMO, Ley N° 292, Bolivia Te Espera. 25 de septiembre de 2012, Art. 6, inc. m), La Paz – Bolivia, 18p.

<sup>17</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, Introducción al Turismo, Pg. 47.

FIGURA No 1. SISTEMA TURÍSTICO



Fuente: <https://es.slideshare.net/naimnadeem/sistema-turistico-2311674/>

### a) Demanda Turística

Según la **Organización Mundial del Turismo OMT** (2005, p48), define a la demanda turística como: *“el conjunto de turistas que, de forma individual o colectiva, están motivados por una serie de productos o servicios turísticos con el objetivo de cubrir sus necesidades”*. Asimismo, económicamente, definimos a la demanda turística como la cantidad de *“producto turístico” que los consumidores están dispuestos a adquirir en un momento dado un precio determinado*<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, Introducción al Turismo, Pg. 48. La Paz - Bolivia



## b) Turista

La Ley General de Turismo en Bolivia N° 292, en el artículo 6 inc. r) define al turista *“como la persona que visita cualquier país o región distinta al de su residencia habitual o permanente, independientemente de cuál sea el motivo de su viaje”*.

## c) Oferta Turística

Se define a la oferta turística *“como el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”* (OMT. 2003).

*“En un destino turístico, la oferta puesta a disposición de la demanda constituye algo más que la simple suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por estos productos”* (OMT, 2005).

## d) Espacio Geográfico

El término que mejor se adecua es **Destino turístico**: para **Boullón** (1994) es el *“país, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo”*. Otros autores (Cooper et al., 1993), definen el destino turístico como la *“concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas”*.

*“Al hablar de destino se hace referencia a un lugar de llegada, de acogida (Accueil), de recepción en definitiva de los visitantes. El destino turístico es el lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico. El desplazamiento es uno de los elementos determinantes de la experiencia turística. El lugar o enclave hacia*





*el que se dirige puede estar dimensionado como núcleo turístico, pero lo importante es que ese destino constituye el objetivo del turista.”<sup>19</sup>*

La Ley General de Turismo en Bolivia No 292, dice en el artículo 6 inc. c) *Destino Turístico. Espacio o área geográfica con límites de naturaleza física, donde se desarrollan los productos turísticos para el aprovechamiento del turista, que conforman el “Destino Bolivia”.*

#### **e) Operadores Turísticos**

*La Organización Mundial del Turismo define “Los operadores en turismo son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente, en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico), aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restauración, hotel, conjunto de la oferta de alojamiento...).”<sup>20</sup>*

La empresa Road Runner es una operadora turística que ofrece servicios turísticos a la demanda tanto nacional como internacional en el Atractivo Salar de Uyuni, generando de esta manera el impacto económico que crea el sistema Turístico a nivel nacional.

En este sentido, la empresa tiene una política medioambiental y social que respeta la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y su objetivo es lograr actividades económicas viables a largo plazo, la concientización va dirigida a los pobladores, turistas y prestadores de servicios en cuanto a los recursos naturales culturales en los atractivos y al medioambiente, las operaciones de la empresa precautelan aspectos como no dejar residuos o basura en los atractivos, el uso del agua sea a conciencia, que nuestro personal y los turistas respeten a los pobladores, sus costumbres, el patrimonio cultural y natural; los trabajadores de

---

<sup>19</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, Introducción al Turismo, Pg. 55.

<sup>20</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, Introducción al Turismo, Pg. 55.



la operadora cuidan estos aspectos dando el ejemplo y de esta forma la empresa realiza un servicio de turismo sostenible.

### 3.2.10 Prestadores de servicios

**La Ley General de Turismo en Bolivia No 292**, dice en el artículo 6 inc. 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, guiaje, o cualquier otro servicio conexo o complementario al turismo, que se encuentren debidamente registrados y autorizados”*.

En el marco de esta Ley se consideran prestadores de servicios turísticos a *“Empresas operadoras de turismo receptivo, establecimientos de hospedaje turístico en todas sus modalidades y categorías, empresas de viaje y turismo en todas sus modalidades y categorías, empresas de transporte turístico exclusivo, empresas organizadoras de congresos y ferias internacionales de turismo, guías de turismo, servicios gastronómicos turísticos y otros servicios afines que adquieren la categoría de servicios turísticos. Los aspectos inherentes a los prestadores de servicios turísticos se establecerán a través de reglamentación expresa.”*

Todos los elementos mencionados anteriormente en su conjunto, llevan a cumplir un objetivo en común, en el caso de la empresa turística, el objetivo es que cumpla correctamente con sus funciones.

### 3.2.11 Desarrollo Sostenible

La Organización Mundial del Turismo OMT, con el paso del tiempo fue ampliando y modificando la definición, primero se habló de Turismo Sostenible que originalmente en inglés es Sustainable Tourism, posteriormente lo definió como Desarrollo Sostenible o Sustentable en inglés Sustainable Development y su definición es:



Según la **Organización Mundial del Turismo (OMT, 2002) Desarrollo Sostenible** es **“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”**.

En este sentido, la empresa tiene una política medioambiental y social que respeta la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y su objetivo es lograr actividades económicas viables a largo plazo, la concientización va dirigida a los pobladores, turistas y prestadores de servicios en cuanto a los recursos naturales culturales en los atractivos y al medioambiente, las operaciones de la empresa precautelan aspectos como no dejar residuos o basura en los atractivos, el uso del agua sea a conciencia, que nuestro personal y los turistas respeten a los pobladores, sus costumbres, el patrimonio cultural y natural; los trabajadores de la operadora cuidan estos aspectos dando el ejemplo y de esta forma la empresa realiza un servicio de turismo sostenible.

La operadora Road Runner Tour S.R.L. Tiene el objetivo de coadyuvar en cuanto al sector social, con la pobreza generando más empleos para los pobladores de la región, en el sector ambiental trabajamos con políticas medioambientales que reduzcan el impacto de deterioro en el patrimonio natural y cultural en los servicios que organizamos, trabajando a diario para mejorar nuestros servicios en este aspecto; y en el sector económico el objetivo de la empresa es ser viable y rentable, para seguir generando ingresos económicos a la región de Uyuni, la empresa en sí y por ende a la economía boliviana con nuestras operaciones turísticas.

En si la empresa tiene como política brindar servicios de calidad de una manera responsable.

Dependiendo del autor y de la óptica con que se mire y en la que se base Turismo Sostenible y Turismo Sustentable para algunos no tiene diferencia y su significado es el mismo, y este fue evolucionando ahora se lo denomina Desarrollo Sostenible o Sustentable, puesto que en inglés es Sustainable Development originalmente. En Europa y Norte América utilizan el término de sostenibilidad y en Centro América y Sud América utilizan el término de sustentabilidad, pero plantean el mismo significado para ambos.



Otros autores y corrientes indican que si hay una diferencia y determinan que Turismo Sostenible se relaciona más con la actividad turística que debe ser responsable y conservarse en el tiempo, para bien del lugar, para satisfacer sus necesidades propias, lo cual pueda permitir el desarrollo de dicha actividad, siendo ellos mismos los actores fundamentales en su desarrollo. En cambio indican que el Turismo Sustentable es más profundo ya que convierte la actividad turística en sustento base para el consumo y disfrute de los demás a futuro lo cual sea un legado para el país o lugar donde se encuentra el atractivo.

## CAPÍTULO IV - MARCO METODOLÓGICO

*“La metodología, hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica<sup>21</sup>, “o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Con frecuencia puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente o adecuadamente aplicable a determinado objeto.”<sup>22</sup>*

Entonces nos permite ver la descomposición de las partes que conforman la presente memoria laboral, de este modo se logró observar las causas, naturaleza, efectos y por lo tanto realizar explicaciones, comprender su comportamiento y así instituir la adecuada información y conclusiones.

Para el desarrollo de la respectiva Metodología se llevó a cabo los siguientes procedimientos:

### 4.1 Procedimientos

Para poder alcanzar los objetivos planteados se vio la necesidad de desarrollar varias tareas, las cuales se describen en las siguientes fases:

---

<sup>21</sup> Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia* (5ta edición). Cengage Learning Editores. p. 97.

<sup>22</sup> Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Facultad de Arquitectura (1982). *Arquitectura y urbanismo, Volúmenes 3-4*. Digitalizado por la [Universidad de Texas](#)(2008).



## **Fase 1: Planificación, Coordinación y Organización**

Todo proceso de planificación, coordinación y organización, requiere establecer una serie de técnicas e instrumentos, pues al iniciar este proceso se deben tener claro los pasos a seguir, aspecto en el cual influye contundentemente la metodología o el diseño metodológico<sup>23</sup>.

- Se realizaron diferentes reuniones de organización y planificación dentro de la empresa, con la participación de los socios, para coordinar acciones a implementar en la organización de la nueva administración; asimismo, determinar las condiciones del estado y situación en la que se encontraba la empresa y, en general toda la información importante de la misma
- Para obtener la información del estado real de la empresa, la administración planificó las labores a realizarse mediante un programa de actividades.
- Se diseñó un programa de actividades donde se contemplaron entrevistas, reuniones, pruebas y recopilación de información con tiempos y fechas a realizarse, mismas que se ejecutaron en coordinación con el trabajo cotidiano de la empresa, para no perjudicar compromisos y reservas ya programadas por cumplir.

## **Fase 2: Relevamiento de información**

En esta etapa se recopilan los datos relevantes para la información, se utilizan ciertas técnicas como, materiales escritos, entrevistas, cuestionarios, observaciones entre otros<sup>24</sup>.

- Para recabar toda la información necesaria de la empresa se mantuvieron reuniones individuales y personalizadas con el equipo de contabilidad de la empresa, primordialmente, con la administración anterior y con el personal de operación, estas reuniones se realizaron del 7 de julio al 15 del mismo mes del año 2019, se citó al

---

<sup>23</sup>Metodologías, técnicas e instrumentos. <https://es.slideshare.net/>

<sup>24</sup>Técnicas de relevamiento de la información. <https://es.slideshare.net/>



personal de ventas, marketing y reservas también del 16 al 25 de julio del mismo año y seguidamente se mantuvieron entrevistas individuales y grupales con los encargados del transporte, para esto se tuvo que hacer un viaje hasta la ciudad de Uyuni para las entrevistas acordadas; posteriormente reuniones individuales con los prestadores de servicios y finalmente se realizaron visitas individuales con todas las empresas y personas con las cuales se había adquirido deuda en mora, estas reuniones se realizaron la segunda quincena de agosto, de la misma gestión.

- Después de obtener toda la información sobre la situación real de la empresa, se dio a conocer el estado de la misma a los socios y propietarios, mediante un informe pormenorizado y real en el cual se detallaban todos los datos, dando así, un informe exacto de los activos, pasivos y patrimonio con el que se contaba, de esta forma; y una vez que se tuvo conocimiento absoluto de las condiciones en las que se procedía a entregar la administración operativa de la empresa a la nueva gerencia, se plantearon parámetros y propuestas a seguir ante los propietarios.

### **Fase 3: Elaboración de estrategias de administración y operación turística**

Para esta fase, se vio por conveniente separar las estrategias en las siguientes áreas:

- En el área de administración financiera se elaboraron estrategias que ayuden a mantener el equilibrio de ingresos y egresos de montos de dinero proporcionado con los costos de la empresa.
- En el área de administración operativa se propusieron estrategias que ayuden a elevar el nivel de productividad con el servicio ofrecido por el personal, para lograr tal cometido se diseñaron incentivos, creando propuestas y mejoramiento tanto en el desarrollo de actividades como en los resultados obtenidos, logrando una notoria diferencia en los servicios ofertados por la empresa, con un valor agregado muy satisfactorio comparado con los servicios que ofrecen las demás empresas.



#### Fase 4: Trabajo de Gabinete

El trabajo de gabinete “es una de las diferentes fases de la investigación. Es el conjunto de acciones para obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información (personas en el lugar y tiempo en que suceden los hechos o acontecimientos de interés para la investigación.”<sup>25</sup>

Para efectuar el trabajo de gabinete se dio a conocer a los socios propietarios de la empresa lo siguiente:

- **Informe**, mismo que describió que los anteriores meses y el año 2018, temporada en el que la empresa iniciaba sus actividades como operadora del atractivo Salar de Uyuni independientemente, la empresa obtuvo buenos ingresos, se logró mantener el equilibrio de las gastos con sus propios ingresos, ya que se inyectó un capital inicial para poder operar los servicios a corto y tal vez mediano plazo.

Con el pasar de los meses la operadora funcionó como se había proyectado, sin embargo a mediados del año 2019 más o menos por los meses de mayo a julio la empresa se vio en la necesidad de solicitar apoyo y sustento externo, la misma fue colaborada económicamente por la empresa madre Altitude (A&D Group S.R.L.), debido a que se presentaron problemas económicos al ceder parte de sus ingresos a su sub empresa Road Runner Tour S.R.L, perjudicadas ambas en situación de riesgo económico. Es por este motivo que se debieron implementar nuevas estrategias de administración y también de operación turística en la empresa Road Runner Tour S.R.L.

Para tal efecto, primero se confirmó en el informe que la situación alarmante en la que se encontraba la operadora ya que la empresa se hallaba en déficit, con deudas, bajas y cambio de personal, trabajadores insatisfechos, amenazas de bloqueos a los servicios

---

<sup>25</sup>Técnicas de recolección de datos y procesamiento.

<https://es.slideshare.net/VenArroyo/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-y-procesamiento1#:~:text=TRABAJO%20DE%20CAMPO%20TRABAJO%20DE,de%20inter%C3%A9s%20para%20la%20investigaci%C3%B3n./>



futuros, prestadores desconfiados y por otra parte, siendo una temporada turística alta habían varias reservas por operar, lastimosamente Altitude ya no podía brindar sus buenos oficios ni colaborar económicamente como lo hizo hasta ese entonces.

- **Desarrollo de estrategias,** Esta situación llevo a que la nueva gerencia se vea en la necesidad de proponer nuevas estrategias en la administración y también en la operación turística, definitivamente cambiar con las mismas el escenario actual en el que la empresa se encontraba, con la imperiosa finalidad de lograr operar las reservas futuras que ya se habían confirmado, por lo tanto estaba comprometida a satisfacer todos los ofrecimientos que se habían prometido, dando cumplimiento a cada una de las cláusulas del contrato pactado, para lograr tal objetivo no solo era preciso contar con ingreso económico sino también que la operación sea de excelencia.
- **Implementación de las estrategias,** una vez aprobada la petición de implementar estas estrategias, la gerencia realizó pruebas pilotos en los servicios insertando las nuevas propuestas, se hicieron tratos y convenios con los prestadores de servicio, personal de la empresa y se fue efectuando lo propuesto en reuniones coordinadas gerenciales de la empresa operadora turística.
- **Resultados,** estos fueron precisos, certeros, favorables y satisfactorios para la empresa mejorando notoriamente la calidad de su servicio en la operación turística, diferenciándose de las demás empresas, se aminoraron los gastos haciendo así un equilibrio en ingresos y egresos, se amplió la demanda de prestadores turísticos que ofrecían sus servicios para trabajar con la empresa, los acuerdos de pagos a las empresas y personas particulares con las que se había adquirido deudas, lograron que se vaya recuperando el buen prestigio del nombre de la empresa tanto en la Ciudad de La Paz, sede administrativa como en la Ciudad de Uyuni centro de operaciones y por lo mismo ya no había la amenaza de obstruir las operaciones de la empresa, dando continuidad al desarrollo de las operaciones con eficiencia y responsabilidad.





## **CAPÍTULO V - DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO LABORAL**

### **Capítulo 1: CONTEXTO LABORAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

#### **5.1.1 Descripción General de la Institución**

La operadora turística Road Runner Tour S.R.L. es una empresa boliviana especializada en la operación de servicios turísticos del Atractivo Turístico Salar de Uyuni, forma parte del grupo de empresas de la operadora turística Altitude Travel S.R.L. la cual se creó específicamente para atender la demanda de todos los clientes interesados en realizar tours en el destino turístico del Salar de Uyuni.

##### **5.1.1.1 Nombre de la empresa**

Road Runner Tour S.R.L. es la empresa en la cual se basa la presente memoria académica laboral.

##### **5.1.1.2 Datos de localización**

La empresa turística tiene como casa matriz o sede, la ciudad de La Paz, en esta ciudad también se encuentra la sede de la Gerencia General y el personal administrativo, pero el 80 % de la operación se la realiza en la ciudad de Uyuni del departamento de Potosí, principalmente en el Atractivo Turístico Salar de Uyuni.

La casa matriz está localizada en un punto estratégico de la ciudad de La Paz específicamente en el centro de la misma, ubicada en la Avenida Uruguay No. 471 en la zona de Challampa a media cuadra de la terminal terrestre de Buses, entre la Avenida Perú y la Avenida Montes.

La Sucursal 1 donde se realizan las operaciones turísticas, se encuentra localizada en la ciudad de Uyuni, en la Calle Bolívar S/N entre la Avenida Potosí y Avenida Ferroviaria, este punto



también es estratégico ya que es la zona donde se encuentran todas las agencias operadoras de turismo en la ciudad.

## **5.1.2. Objetivos, Actividades y Funciones de la Institución**

### **5.1.2.1 Objetivo General Empresarial**

- Determinar los lineamientos globales del proyecto para su implementación logística, organizacional, administrativa y operativa, que marque el camino y línea empresarial.

### **5.1.2.2 Objetivos Específicos Empresariales**

- Realizar el estudio de mercado, para determinar los segmentos fuertes, entendiendo mejor el comportamiento y necesidades de los futuros clientes.
- Determinar y desarrollar las estrategias de marketing y publicidad.
- Conformar la estructura comercial.
- Implementar el manual general de procedimientos operativos, donde se especifican los lineamientos de la esencia del servicio.
- Establecer canales de comunicación para flexibilizar el manejo de información entre los componentes de la organización (Oficinas, aliados, otros).

### **5.1.2.3 Misión y Visión**

#### Misión

*Crear experiencias únicas de viaje a través de procesos innovadores de servicio, asegurando una actividad turística amigable con el medio ambiente logrando así, la satisfacción plena de nuestros clientes.*

#### Visión

*Consolidar el liderazgo de Road Runner Tour S.R.L. como la mejor operadora turística especializada en tours en el salar de Uyuni – Bolivia.*



### 5.1.3 Características generales y/o funciones de la empresa

La Operadora turística Road Runner Tour S.R.L. surge a raíz de una intención de mejorar los servicios ofrecidos en el destino Uyuni, ofreciendo al turista una oferta más variada y con altos niveles de calidad.

Road Runner Tour S.R.L. cuenta con una demanda actual de pasajeros FIT, grupos organizados, grupos privados, japoneses, italianos y pretende llegar a más mercados turísticos, brindando siempre un servicio acorde al turismo responsable y sustentable respetando el medio ambiente.

Las políticas internas como Road Runner Tour S.R.L. Operadora de servicios turísticos, se basan en los siguientes lineamientos:

- Política Ambiental y social tomando en cuenta el compromiso con el Desarrollo Sostenible, se busca gestionar la empresa creando valor económico y social, usando de manera eficiente los recursos naturales, y por lo tanto define la Política Ambiental Corporativa de acuerdo con los siguientes elementos:
  - Identificación de aspectos y evaluación de impactos ambientales de todas las actividades de la empresa.
  - Implementación de buenas prácticas ambientales para minimizar los impactos negativos de las actividades.
  - Implementación de mejoras a nivel tecnológico y de infraestructura que permitan minimizar los impactos ambientales negativos de las actividades de la empresa.
  - Uso racional de los recursos naturales en todas las actividades desarrolladas por la organización Road Runner Tour S.R.L.
  - Fomento de una cultura ambiental en la organización a través de sensibilización y capacitación a los colaboradores, que sea transmitida a grupos de interés.
  - Cumplimiento de la legislación ambiental vigente.



Para la implementación de la presente Política, se establecen las siguientes líneas de trabajo:

- Uso racional de agua y energía
- Uso racional de papel
- Gestión Integral de Residuos
- Cálculo y compensación de huella de carbono

Principios y Valores Ambientales:

La Política Ambiental Corporativa se enmarca en los siguientes principios:

- Educación ambiental a nuestros colaboradores y grupos de interés.
- Innovación en nuestros procesos e infraestructura para mejorar nuestro desempeño ambiental.
- Prevención con el fin de evitar o minimizar impactos ambientales negativos antes de corregir sus consecuencias.
- La Política Ambiental Corporativa se enmarca en los siguientes valores:
- Responsabilidad con nuestros actos y sus consecuencias pensando en nuestros colaboradores, clientes y proveedores.
- Respeto a las personas, al entorno y al ambiente.
- Compromiso de administrar eficientemente los recursos, operando con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el desarrollo sostenible.
- Bienestar para nuestros colaboradores con el fin de proteger su derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.

➤ Política de calidad de servicio

- Con el cliente: se respeta los compromisos contraídos con los clientes. La Empresa responde por la calidad de los servicios ofrecidos con base en las normas establecidas por las entidades gubernamentales y de control correspondientes.



#### **5.1.4 Área de desempeño profesional**

El área de desempeño profesional de mi persona en la empresa Road Runner Tour S.R.L. Operadora de servicios turísticos es el área administrativa, con el cargo de Gerente General, que a la fecha se sigue ejerciendo en esta prestigiosa y reconocida operadora a nivel nacional e internacional.

#### **5.1.5 Tareas Asignadas**

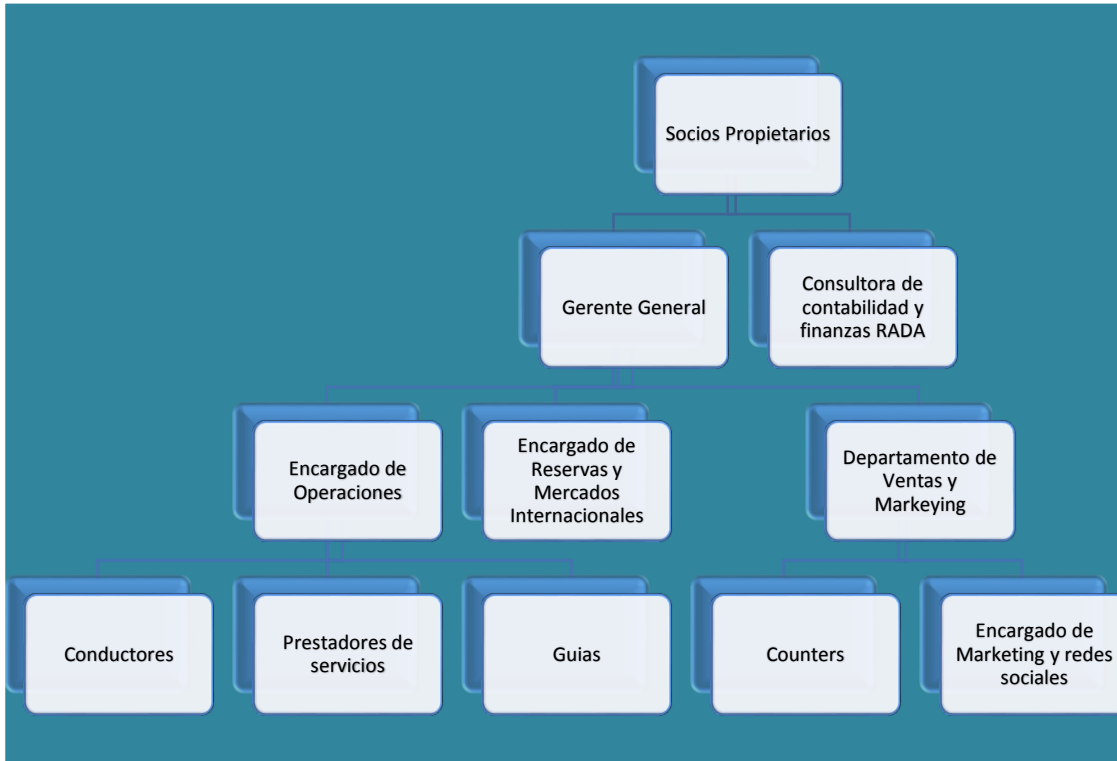
Las funciones y responsabilidades que desempeña mi persona pueden resumirse en:

- Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.
- Administración de los recursos de la operadora y coordinación entre las partes que la componen.
- Conducción estratégica de la organización y hacer de líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma.
- Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la organización.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo

#### **5.1.6 Características de las relaciones de dependencia y dirección**

La estructura organizacional que tiene la empresa es la siguiente:

**FIGURA No 2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TURÍSTICA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.**



Fuente: creación propia en base a la información de la empresa Road Runner Tour S.R.L.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa es pequeña y los propietarios tienen una consultora de contabilidad y finanzas, la misma que se encarga de todo el movimiento económico y financiero de todas las empresas del grupo Altitude al cual pertenece la operadora Road Runner Tour S.R.L. y la gerencia general de la empresa trabaja de manera conjunta, sugiriendo propuestas a los propietarios para que estos tomen la decisión final con su consultora en cuanto al movimiento financiero.

### **5.1.7 Descripción del desempeño laboral**

Las actividades que se desarrollaron por mi persona en la Gerencia General asumiendo la administración, fueron de vital importancia para la empresa, ya que se dio inicio a una nueva etapa, con cambios, propuestas y mejoras en general, puesto que estaba atravesando un



momento crítico, la intervención a tiempo, fue certera y motivacional tanto para los propietarios como para los empleados y la misma gerencia en sí.

A continuación se describirá todo el desarrollo del desempeño académico laboral realizado.

#### **5.1.7.1 Etapa de organización**

Los socios propietarios como se refirió anteriormente, dejaron la empresa en manos de la nueva gerencia, después de haber firmado el contrato y establecido las condiciones de trabajo, en ese marco se procedió con lo siguiente:

- Posesión del cargo.
- Recepción de toda la documentación, los pendientes, el patrimonio con el que se contaba, informes, reservas de tours, correos corporativos, direcciones, agenda, etc.
- Verificación de la documentación correspondiente de la administración y operación turística.



**CUADRO No 1. ACTIVIDADES DE PLANIFICACION, COORDINACION Y ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA ROAD RUNNER TOUR S.R.L**

DETALLE DE ACTIVIDADES DE PLANIFICACION, COORDINACION Y ORGANIZACIÓN	MES 1: JULIO				MES 2: AGOSTO				MES 3 Y 4: SEPTIEMBRE Y OCTUBRE			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1/2	SEM 3/4	SEM 1/2	SEM 3/4
DISEÑO DE CRONOGRAMA DE REUNIONES Y ACTIVIDADES A CUMPLIR DE LA GERENCIA GENERAL.												
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN CON EL EQUIPO DE CONTABILIDAD Y AREA FINANCIERA Y CON EL PERSONAL DE LA GESTIÓN ANTERIOR.												
REUNION VIRTUAL INFORMATIVA SOBRE TRABAJO DEL EQUIPO DE OPERACIÓN.												
REUNIONES INFORMATIVAS POR PARTE DEL AREA DE RESERVAS Y VENTAS.												
ANALISIS Y PLANIFICACIÓN DE REUNIONES DE COORDINACION Y ORGANIZACIÓN CON LOS PRESTADORES DE SERVICIOS Y ACREEDORES EN UYUNI.												
TRASLADO DE LA GERENTE A UYUNI. REUNIONES CON LOS PRESTADORES DE SERVICIOS, PROPUESTAS DEL NUEVO MODELO DE TRABAJO, CONTRATACION DE NUEVAS UNIDADES MOTORIZADAS, CHOFERES, GUIAS, HOSPEDAJES Y ACUERDOS CON NUEVOS SOCIOS ESTRATEGICOS.												
REUNIONES INDIVIDUALES CON ACREEDORES PARA PROPONER EL PLAN DE PAGOS PLANIFICADO POR LA EMPRESA.												
REUNIONES CON EL EQUIPO DE OPERACIÓN, PROPUESTAS DE INNOVACIÓN EN LA LOGISTICA DE TRABAJO, PRUEBAS PILOTO EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS.												

Fuente: creación propia en base a desarrollo del trabajo realizado en la empresa Road Runner Tour S.R.L.

Durante esta fase se pudo constatar diferentes anomalías que se detallan a continuación:

- Toda la documentación existente, estaba incompleta, no era la real ni se encontraba actualizada, tenía información errada, por este motivo la administración vio la necesidad de reiniciar toda la información y completar los datos faltantes como si fuese una nueva empresa.
- No se pudo hacer seguimiento de lo realizado en la gestión anterior.





- No se dio continuidad al trabajo de la gestión anterior.

En ese sentido, se decidió cambiar el método de trabajo inmediatamente, ya que el tiempo apremiaba, además que las reservas y las operaciones debían continuar, de la misma forma se debían ejecutar los pendientes de la empresa.

En relación con esto, se solicitó a la gerencia anterior, otorgara a la nueva gestión, el término de 3 meses, aproximadamente, para analizar la situación real en la que se encontraba la empresa, sin embargo la petición fue negada, por lo tanto se decidió asumir el reto de reorganizar la empresa en simultáneo con la continuidad del cumplimiento de pendientes y funciones actuales a cabalidad de acuerdo a las siguientes fases:

#### **5.1.7.2 Identificación y determinación del estado situacional del funcionamiento y operación de la empresa turística Road Runner Tour SRL**

Para lograr obtener información verídica del estado y situación real de la empresa, lo primero que se realizó fue un programa de actividades y de planificación de las funciones y propósitos a cumplir, el patrimonio de la empresa en cuanto a liquido real y circulante, y; sobre todo qué recursos económicos se habían generado hasta ese entonces, además de la situación de recursos humanos.



## Resultados del diagnóstico realizado en la empresa Road Runner Tour S.R.L.

**CUADRO No 2. RESULTADOS DE DIAGNOSTICO EN LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.**

INFORME DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO EN LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.			
No.	DURACIÓN	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
1	7 – 10 de julio del 2019.	Reunión con el equipo de contabilidad de la empresa.	A pesar de no contar con el inventario del patrimonio de la empresa y no tener el informe final de la gestión anterior; se programó un viaje para la tabulación de un nuevo inventario y se realizó una lista de deudas pendientes.
2	10 – 12 de julio del 2019.	Reuniones con la administración de la Gestión anterior.	La gestión anterior entregó la información necesaria como ser claves de correos, paginas, tarjetas, etc; los correos, información sobre la cartera de clientes, precios, lista de proveedores y prestadores. Aún así, faltaba bastante información, por lo mismo la administración que terminaba su gestión se comprometió a acudir a reuniones futuras con la gerencia actual si así lo solicitara.
3	20 – 22 de julio y del 2019	Reuniones con el personal de operación de la empresa.	El personal de operaciones de la empresa, brindó la información de su método de operación, información que no proporcionó la administración anterior. La gerencia actual tomó en cuenta sugerencias innovadoras propuestas por el personal del área.
4	23 – 25 de julio del 2019.	Reuniones con el personal de reservas y ventas de la empresa.	La gerencia actual recopiló toda la información de los proveedores de la empresa a nivel nacional e internacional, para dar seguimiento a sus requerimientos. Las reservas no se encontraban bien tabuladas, motivo por el cual la actual administración, implementó un sistema de reservas actualizado y completo y a la vez capacitó al personal de ventas con todas las nuevas actualizaciones e información completa.
5	17 – 20 de agosto del 2019.	Entrevistas individuales con los choferes y prestadores de servicios.	Se realizó un informe detallado de forma individual por cada uno de los casos, puesto que cada situación fue diferente.
6	22 – 24 de agosto del 2019.	Entrevistas individuales con representantes de empresas y personas particulares a las que se debe dinero.	Se programó una entrevista con cada uno de los prestadores de servicios y personas a las que se les debía dinero, estas reuniones se realizarían de manera individual.

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de diagnóstico de la empresa.



### **5.1.7.3 Reunión con el equipo de contabilidad de la empresa**

En esta fase se priorizó una reunión con el equipo de contabilidad, para obtener conocimiento del informe de ingresos y egresos realizados en la administración anterior. Cuyo propósito y decisión fue continuar con las operaciones venideras y conocer el reporte informativo del ingreso económico de la empresa.

Durante estas reuniones se evaluaron los ingresos, los costos, las deudas, el patrimonio de la empresa y luego de concluir el respectivo inventario de la gestión anterior se realizó la apertura de un nuevo libro contable, dando inicio a las labores correspondientes a la actual gestión.

Se efectuó la entrega de dinero inicial que fue aproximadamente de 3.300 \$us, producto de las ventas para operar los grupos a corto plazo. La gestión anterior, continuaba entregando su informe, aun no se conocía el monto de dinero real de su gestión, por lo mismo la actual Gerencia inició con esa cantidad de dinero.

Este dinero fue exclusivamente entregado para las operaciones más cercanas, no se registraron ingresos en las ganancias, como tampoco montos extra de efectivo, por lo tanto, la nueva administración se vio en la necesidad imperiosa de asumir las deudas de la gestión anterior.

El equipo de ventas con el pasar del tiempo comenzó a generar ingresos, los cuales también generaron ganancias, de esta forma se logró cumplir con los adeudos pendientes.

En cuanto a la contabilidad tributaria de la empresa, la misma contaba con la declaración correcta a Impuestos Internos sin embargo la cancelación de adeudos tributarios tenía observaciones, ocasionando una obligación más que cumplir en la empresa y su nueva etapa.



#### **5.1.7.4 Reuniones con la gerencia de la gestión anterior**

Las reuniones sostenidas con el personal de la gerencia anterior, fueron limitadas por la poca predisposición y colaboración que prestaron, justificando la premura por dejar el cargo, lo cual no permitió obtener toda la información necesaria sobre acuerdos anteriores con prestadores y proveedores, su método de trabajo, la mínima capacitación rutinaria que se realizaba en la empresa, entre otros.

Por el motivo mencionado anteriormente, solo se consideró la información más importante, lista de proveedores, de prestadores de servicios, contactos más importantes, claves y contraseñas de uso gerencial más la entrega del material de administración.

La gerencia de la gestión anterior, no proporcionó toda la información de la empresa y su trabajo realizado, por lo mismo se acordó que debían estar prestos a futuras reuniones en caso de necesitar información o algún requerimiento de su gestión y si el caso lo requería.

#### **5.1.7.5 Reuniones con el personal de operaciones de la empresa**

Las reuniones sostenidas con el personal de operaciones, fueron fundamentales y de mucha ayuda para la nueva gerencia, puesto que no contábamos con la información necesaria, ni con el método de trabajo que el sector de operaciones utilizaba.

La actual administración no quería entorpecer la relación con los trabajadores imponiendo de entrada su método laboral, su principio desde un comienzo fue que no contaba con empleados, si no con colaboradores, este denominativo va más acorde a los principios de la Gerente, para incentivar a los trabajadores y estos se sientan a gusto, en equipo y en familia, tomando en cuenta sus ideas y sugerencias.

En las reuniones que se sostuvo con el personal de operaciones, se tomó muy en cuenta sus apreciaciones y la información que brindaron, ya que eran ellos los que estaban en contacto directo con los encargados de medios de transporte, los prestadores de servicios y con los turistas



tanto nacionales como extranjeros. Dichas reuniones se llevaron a cabo vía telefónica, reuniones virtuales y por último de forma presencial en la ciudad de Uyuni, con la finalidad de interactuar con el personal. Tuvimos la oportunidad de ver directamente la operación, de analizar algunos defectos, ponderar sus fortalezas, como también las ventajas que ofrece, tomando nota de las sugerencias del equipo de operaciones, se levantó un nuevo inventario y se decidió continuar con su forma de trabajo para las operaciones a corto plazo, puesto que no se contaba con el tiempo suficiente hasta implementar el nuevo método o los cambios oportunos y necesarios, estos claramente sujetos a direcciones que se pudieran suscitar dependiendo de la situación.

#### **5.1.7.6 Reuniones con el personal de reservas y ventas de la empresa**

Las reuniones con el personal de reservas se constituyeron en una prioridad, ya que existían reservas muy próximas a operar y aun no se habían destinado fondos monetarios para las mismas, hubieron confusiones en dichas reservas no concretándose en tiempo oportuno de tal modo que no contaron con el visto bueno de los responsables en la gestión anterior, quedando en espera, por lo mismo se vio la necesidad de implementar un nuevo sistema de reservas.

De esta manera se levantó el registro de las cuentas turísticas nacionales e internacionales, proveedores con los que se trabajaba, sus exigencias y requerimientos ya que cada uno de los mismos contaban con requisitos totalmente diferentes.

Se obtuvo toda esta información y eso amplió mucho más el conocimiento de las operaciones y de la empresa en sí.

Por otro lado, el personal de marketing y ventas que trabajan conjuntamente, comentaron en las reuniones que desconocían la ruta, algunos precios, horarios e información específica, esto nos ayudó a poner más énfasis en esta área y prometer una capacitación de urgencia para el personal de ventas, la cual tuvo resultados muy satisfactorios.



En cuanto al personal de marketing se le pidió que facilitara un informe con el detalle de cómo se encontraba la empresa en redes sociales y la situación en general de las ventas, con el objetivo de reforzar las ventajas y trabajar en las debilidades implementando nuevas estrategias.

#### **5.1.7.7 Entrevistas individuales a conductores de los medios de transporte y prestadores de servicios**

Con la información que brindó el equipo de contabilidad y el equipo de operaciones, se vio pertinente que eran necesarias las entrevistas con cada uno de estos sectores y que estas sean de forma personal para darle la seriedad del asunto a las mismas.

Se planificó para tal efecto, una presentación del nuevo equipo de la empresa, de la gerente a cargo, todo esto con el fin de mostrar credibilidad y formalismo, se vio que en muchos casos las comunicaciones son vía telefónica o por medio de WhatsApp y redes sociales afines, esto con el objetivo de realizar la contratación de los servicios.

La gerencia de la actual gestión, quiso dar cumplimiento al protocolo de presentación formal de su nuevo equipo, constituyendo una nueva forma de relacionarse en esta etapa q iniciaba la empresa, puesto que la mayor parte del personal desconocía a los encargados de la anterior gestión, entonces todo el procedimiento se realizó de acuerdo a protocolos establecidos y de manera individual para no crear susceptibilidades ya que cada caso era particular y diferente.

Un ejemplo claro era la situación de salarios y pagos pendientes, ya que no a todos se les adeudaba en el mismo canon de obligaciones ni condiciones por los servicios turísticos prestados, por lo que se consideró que era mejor separar los casos y también porque en ese entonces, algunos de los prestadores de servicios, se encontraban operando en tours, en ese preciso momento.

La administración aprovecho su estancia en Uyuni para poder ver el patrimonio y material con el que contaba la empresa, se levantó un inventario inicial y se evaluaron los servicios, los hospedajes con los que se trabajaba (véase anexo 13), se sostuvieron reuniones también con las personas que brindaban el servicio de alimentación, se inspecciono los coches 4x4 (véase anexo 9), con los que se operaba y finalmente se sostuvo una reunión con la oficina de Gobernación



de Uyuni y así conocer personalmente a su representante para futuros acontecimientos y necesidades si se diera el caso.

#### **5.1.7.8 Entrevistas individuales con representantes de empresas y con acreedores**

Las reuniones sostenidas con los gerentes y personal operativo de las empresas de convenio fueron las más delicadas y difíciles, considerando que el objeto, fue precisamente tratar sobre las deudas y las responsabilidades incumplidas por el personal anterior.

Debido a la diferencia de criterios de los pobladores de Uyuni, es que se vio por conveniente, el ser cautelosos y respetuosos en la forma de tratar el tema, el ser empáticos y asertivos para poder socializar con los mismos, fue de esta manera que se decidió hacer entrevistas individuales para recabar la información que estos proporcionarían y así compararla con la brindada por nuestro equipo de contabilidad y así posteriormente se reprogramó entrevistas con propuestas de solución a todos y cada uno de los casos expuestos.

Las reuniones se llevaron a cabo con éxito, con educación y respeto por ambas partes; el hecho de presentarse y reunirse personalmente con los prestadores de servicios para hablar sobre las deudas de la empresa con ellos, les agradó y fue bien visto por los pobladores del lugar ya que se mostraron predispuestos al dialogo, a la negociación y finalmente a la coordinación cronograma de pagos con la empresa.

Después de tener clara la situación de la empresa, de obtener toda la información, compararla y evaluarla, se estableció que la operadora turística Road Runner Tour S.R.L. necesitaba un cambio y mejora rotundo y profundo, su situación ya era insostenible por los problemas económicos que afectarían a las operaciones futuras y al posible cierre de la empresa, motivo por el cual era vital implementar estrategias efectivas en la administración y en la operación de la misma con la finalidad de replantear los objetivos de la gerencia actual de la empresa.



## Capítulo 2: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA O DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL

### 5.2 Descripción del problema

#### 5.2.1 Identificación del Problema

La empresa operadora de turismo Road Runner Tour S.R.L. trabajó con diferentes segmentos turísticos, desde los clientes de lujo hasta los denominados mochileros en el famoso y distinguido Atractivo Turístico Salar de Uyuni.

Su fundación fue impulsada por los socios de la empresa DMC<sup>26</sup> Altitude Group”, que es una operadora turística que se dedica durante mucho tiempo a brindar sus servicios en diferentes destinos turísticos.

La empresa pudo evidenciar que era una ventaja operar los servicios directamente, tomó como oportunidad la demanda de turistas en Bolivia y en especial el interés de los turistas por visitar el destino turístico Salar de Uyuni, que al transcurrir los años se fueron incrementando. El siguiente cuadro muestra las series históricas del flujo de turistas nacionales y extranjeros que llegan a Bolivia.

CUADRO N° 3: VISITANTES A BOLIVIA Y CRECIMIENTO ANUAL 2008 – 2016

Año	Visitantes			Crecimiento anual
	Nacionales	Extranjeros	Total	
2008	414.787	529.601	944.388	
2009	418.531	599.262	1.017.793	7,77%
2010	473.190	678.590	1.151.780	13,16%
2011	546.316	711.339	1.257.655	9,19%
2012	574.769	797.911	1.372.680	9,15%
2013	638.502	798.273	1.436.775	4,67%
2014	643.988	870.540	1.514.528	5,41%
2015	766.538	881.571	1.648.109	8,82%

<sup>26</sup> Una **compañía de gestión de destinos** (en inglés Destination Management Company o DMC) es una empresa de servicios profesionales que posee conocimiento amplio sobre una o varias localidades y sus recursos turísticos. Se especializa “tanto en el diseño como en la realización de eventos, recorridos, circuitos y toda clase de actividades de gran demanda en segmentos y/o nichos de mercado” para empresas u organizaciones que no cuentan con estructura local.





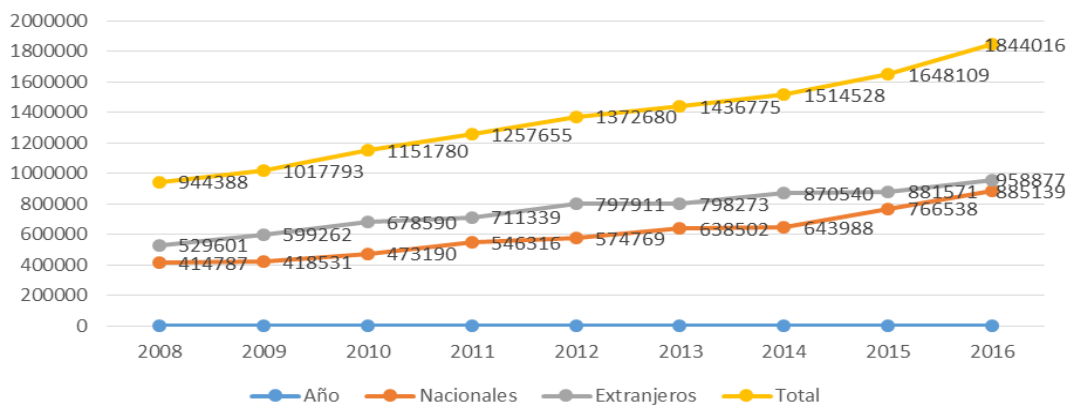
2016	885.139	958.877	1.844.016	11,89%
------	---------	---------	-----------	--------

Fuente: Estudio Identificación de rutas y actividades turísticas para diversificar la oferta turística del Destino Salar de Uyuni y Lagunas de Colores.

Las tasas de crecimientos señaladas determinan una tasa global media de 8.8%. Considerando que a nivel mundial la tasa de crecimiento para el año 2017 fue del 7%, el panorama boliviano estaría presentando datos importantes en cuanto a las expectativas de crecimiento de flujos turísticos.

La siguiente figura detalla de manera gráfica las tendencias positivas que presente el flujo de visitantes al país.

**FIGURA N° 3: VISITANTES A BOLIVIA Y CRECIMIENTO ANUAL 2008-2016**



Fuente: Estudio Identificación de rutas y actividades turísticas para diversificar la oferta turística del Destino Salar de Uyuni y Lagunas de Colores.

Según datos del Gobierno Autónomo Departamental de Potosí – Secretaría Departamental de Turismo y Cultura 2015, los datos de flujos turísticos para la ciudad de Uyuni de los años 2012 al 2015 son los siguientes:

**CUADRO N° 4: VISITANTES A LA CIUDAD DE UYUNI 2012 – 2015**

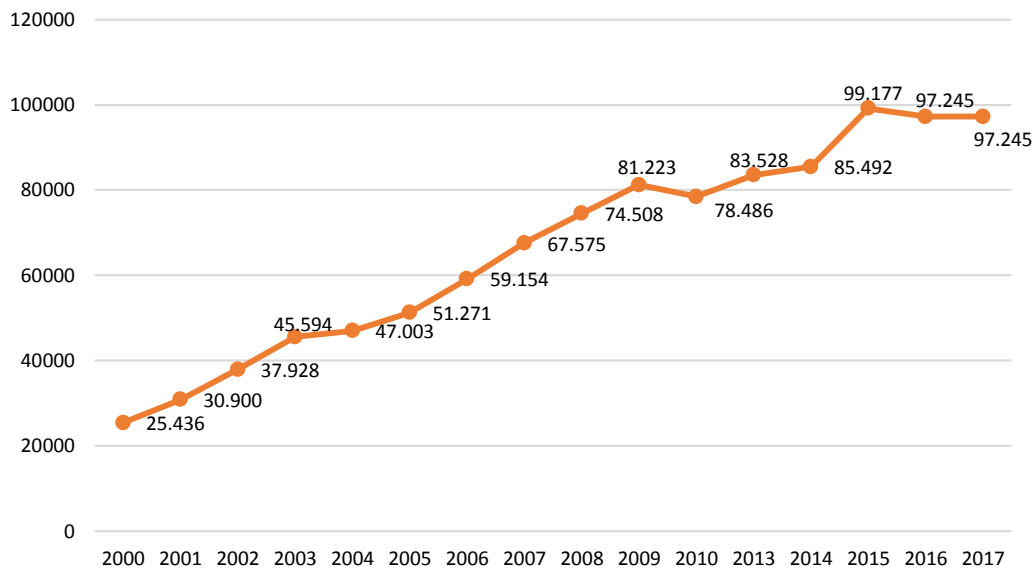
Destino/Año	2012	2013	2014	2015
Ciudad de Uyuni	70.703	83.528	85.492	99.177

Fuente: Gobierno Autónomo Departamental De Potosí – SDTC 2015.



Por otra parte, se tiene información estadística a nivel municipal generado por el municipio de Uyuni, de los cuales se avizora superar los 100.000 turistas para los siguientes años, a continuación, se muestra los datos obtenidos del Gobierno Municipal de Uyuni:

**FIGURA N° 4: FLUJO DE VISITANTES AL DESTINO TURISTICO UYUNI**



Fuente. Plan de Desarrollo Turístico Municipal de Uyuni 2019- 2023. Programa de Dinamización Turística del Destino Salar de Uyuni y Lagunas de Colores, dependiente del Viceministerio de Turismo.

Como se observa en el gráfico anterior, según los datos del Gobierno Autónomo Municipal de Uyuni, los flujos turísticos siguen una tendencia de crecimiento con una tasa media del 13.04%. Se observa que los datos para los años 2016 y 2017 se repiten en tanto que para el año 2018 entre el mes de enero y mayo se cuenta con diferentes datos de acuerdo a la afluencia de turistas.

En cuanto a la oferta turística, el municipio de Uyuni cuenta con 61 atractivos turísticos, distribuidos de la siguiente manera:



**CUADRO N° 5: CONSOLIDADO DE RECURSOS TURÍSTICOS POR CATEGORÍA UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE UYUNI**

CATEGORÍA	CANTIDAD	%
Sitios naturales	13	21,31
Patrimonio urbano arquitectónico artísticos museos y manifestaciones culturales	27	44,26
Etnografía y folklore	14	22,95
Realizaciones técnicas científicas	6	9,84
Acontecimientos programados	1	1,64
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Plan de Desarrollo Turístico Municipal de Uyuni 2019- 2023. Programa de Dinamización Turística del Destino Salar de Uyuni y Lagunas de Colores, dependiente del Viceministerio de Turismo.

*El cuadro anterior muestra que se tiene mayor presencia de atractivos turísticos que pertenecen a la categoría patrimonio urbano arquitectónico, artísticos, museos y manifestaciones culturales, los cuales representan el 44,26% del total; esto demuestra que Uyuni, cuenta con poblaciones importantes como iglesias, sitios arqueológicos, iglesias y monumentos históricos y la presencia de culturas andinas. Por otra parte, el 22.95% corresponde a atractivos de categoría etnografía y folklore el mismo que muestra una importante potencialidad turística en cuanto a este tipo de atractivos como artesanías, tejidos y la gastronomía, el 21.31% corresponde a la categoría de realizaciones sitios naturales, fundamentalmente representadas por el Salar, la fauna, yacimientos naturales y formaciones rocosas, asimismo, se tiene un 9,84% a la categoría de realizaciones técnicas y científicas ligadas a la minerías y locomotoras, finalmente, el 1,64% se encuentra en la categoría de acontecimientos programados, representada básicamente por la festividad del Rosario, como el acontecimiento más importante de la población de Colchani del Distrito Chacala.*

Cabe resaltar que a estos atractivos se le complementa en un circuito turístico todo lo que se encuentra en la REA, para poder realizar un tour completo de lo ofertado por las agencias y operadora turísticas de Uyuni.



El municipio de Uyuni cuenta con Establecimientos de hospedaje desde categoría 3 que es la más alta, hasta la 1, con establecimientos de alimentación, empresas operadoras de turismo y agencias de viajes.

*Existe una nueva terminal de buses terrestre que aún no se la utiliza, que ya se encuentra lista para su uso y dentro de la misma hay un centro de información turística, atendido por una funcionaria pública.*

*En esta última década y a raíz de del Rally Dakar se han focalizado esfuerzos de inversión pública en el “Destino Salar de Uyuni Lagunas de Colores”, con la implementación y/o mejoras de las vías de acceso aérea, terrestre y férrea, los mismos que se detallan a continuación en el municipio de Uyuni:*

**CUADRO N° 6: RUTAS Y MEDIOS DE TRANSPORTE HACIA EL MUNICIPIO DE UYUNI**

PUNTO DE INICIO	PUNTO DE LLEGADA	MEDIO DE TRANSPORTE	FRECUENCIA
La Paz	Uyuni	Bus	Diaria
		Avión	Diaria
Santa Cruz	Uyuni	Avión	Diaria
Rurrenabaque	Uyuni	Avión	Diaria
Cochabamba	Uyuni	Bus	Diaria
Sucre	Uyuni	Bus	Diaria
Oruro	Uyuni	Bus	Diaria
		Tren	4 veces por semana
Potosí	Uyuni	Bus	Diaria
Villazón – Tupiza	Uyuni	Bus	Diaria
		Tren	4 veces por semana
San Pedro de Atacama	Hito Cajones – Uyuni	Bus Privado 4 x 4 mediante operadoras de turismo	Diaria A requerimiento
Cusco	Uyuni	Avión	Diaria

Fuente: Actualización de datos en base a información del Plan de Desarrollo Turístico Municipal de Uyuni 2019-2023. Programa de Dinamización Turística del Destino Salar de Uyuni y Lagunas de Colores, dependiente del Viceministerio de Turismo.

El acceso a Uyuni se ha facilitado de gran manera con los años ha crecido la oferta y también se puede ingresar por vía férrea al municipio para poder visitar los diferentes atractivos y realizar los tours.



**CUADRO N° 7: OFERTA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE FÉRREO**

EXPRESO DEL SUR					
ORIGEN - DESTINO	ORURO – VILLAZÓN		ORURO – VILLAZÓN		
	Día martes		Día viernes		
Oruro – Uyuni Uyuni – Tupiza Tupiza – Villazón	SALE	LLEGA	SALE	LLEGA	
	15:30	22:00	15:30	22:00	
	22:20	03:15	22:20	03:15	
Tupiza – Villazón	03:30	Miércoles	03:30	Sábado	
		06:30		06:30	
		Miércoles		Sábado	
ORIGEN – DESTINO	VILLAZÓN – ORURO		VILLAZÓN – ORURO		
	Día miércoles		Día sábado		
Villazón – Tupiza Tupiza – Uyuni Uyuni – Oruro	SALE	LLEGA	SALE	LLEGA	
	15:30	18:10	15:30	18:10	
	18:40	23:35	18:40	23:35	
	24:00	06:30	24:00	06:30	

WARA WARA DEL SUR					
ORIGEN - DESTINO	ORURO – VILLAZÓN		ORURO – VILLAZÓN		
	Día domingo		Día miércoles		
Oruro – Uyuni Uyuni – Tupiza Tupiza – Villazón	SALE	LLEGA	SALE	LLEGA	
	19:00	02:00	19:00	02:00	
	02:20	08:10 lunes	02:20	08:10 Jueves	
Tupiza – Villazón	08:40	12:00 lunes	08:40	12:00 Jueves	
ORIGEN - DESTINO	VILLAZÓN – ORURO		VILLAZÓN – ORURO		
	Día lunes		Día jueves		
Villazón – Tupiza Tupiza – Uyuni Uyuni – Oruro	SALE	LLEGA	SALE	LLEGA	
	15:30	18:30	15:30	18:30	
	18:50	01:00	18:50	01:00	
	01:40	08:40	01:40	08:40	

Fuente Plan de Desarrollo Turístico Municipal de Uyuni 2019- 2023. Programa de Dinamización Turística del Destino Salar de Uyuni y Lagunas de Colores, dependiente del Viceministerio de Turismo.

*El itinerario que se muestra anteriormente, brinda un servicio de pasajeros y carga, con tramos que vincula la ciudad de Oruro, Uyuni y Villazón, con conexiones intermedias entre Atocha y Tupiza a través del Expreso del Sur y Wara Wara del Sur, con frecuencia interdiaria.*

En ese sentido, el **Plan de Desarrollo Turístico** plantea que *la oferta turística potencial en el municipio de Uyuni, se concentra en las siguientes actividades turísticas y recreativas:*



### ***Actividades de turismo de aventura y deportivas***

- *Turismo de minas*
- *Bicicleta biking en el salar*
- *Senderismo*
- *Escalada en roca*

### ***Ecoturismo***

- *Observación de fauna*
- *Investigación científica*

### ***Turismo cultural***

- *City Tours*
- *Monumentos históricos*
- *Fiestas populares*
- *Ferias*

### ***Actividades complementarias***

- *Compra de artesanías*
- *Compra de productos alimenticios de la región*

*En cuanto al equipamiento del municipio, este cuenta con establecimientos de salud, Policía Nacional, centros deportivos, escuelas, Universidad, Bancos, Casas de cambio entre otros.*

*La infraestructura y acceso en Uyuni es accesible, ya mencionamos anteriormente que se puede acceder por vía terrestre y aérea, su carretera es asfaltada y en buen estado.*

*Uyuni cuenta con servicio de agua potable y alcantarillado, electricidad, gas domiciliario, telefonía, Tv por cable y señal abierta e internet.*



*El municipio de Uyuni es parte del Destino Salar de Uyuni y Lagunas de Colores, que comprende toda la región norte del departamento de Potosí y la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa (R.E.A.). Este conjunto de territorio comprende la Mancomunidad Municipal de la Gran Tierra de los Lípez. El mismo comprende una serie de atractivos, rutas y circuitos turísticos, que, a través de programas e itinerarios de viaje ofertados por los operadores de turismo de Uyuni, son visitados y admirados por propios y extraños.*

Por otro lado se puede evidenciar que existen también deficiencias en especial la falta de inversión por parte de las entidades gubernamentales, en infraestructura, promoción turística por un lado, por otro las movilizaciones sociales y los bloqueos afectan enormemente al sector turístico y a la economía del municipio en sí.

También los cambios climatológicos afectan en la operación de las agencias turísticas, la falta de lluvia en época de lluvia, las nevadas que no permiten el acceso a los atractivos.

La deficiencia en los servicios ofertados es otra debilidad o amenaza, puesto que los turistas se van insatisfechos y esto crea una pérdida económica tanto a la operadora como a los proveedores que se ven obligados a devolver el dinero del servicio para no tener un mal comentario de sus agencias, generando así la pérdida de confianza en las operadoras turísticas de Uyuni.

La empresa turística Road Runner Tour S.R.L. se encarga de operar los servicios del segmento interesado en desarrollar excursiones en el salar, para tal efecto, el personal operativo y administrativo en sus inicios, realizaron actividades que coadyuvaron con la empresa, como ser los tramites de legalización de la misma, contratación de personal, compra de insumos, dotación de material de trabajo para la operación, alquiler de un ambiente de trabajo entre otros y de esta manera ejecutaron los servicios requeridos con normalidad por un tiempo. No obstante, en los últimos meses de la gestión 2018-2019, se ha advertido una deficiencia en la empresa que se vio reflejada en las operaciones realizadas, las mismas que se hicieron insostenibles por varias causas, entre ellas podemos mencionar las siguientes:



- Deficiencia en estructura de costos para la operación turística, cuya consecuencia fue el incremento de los mismos en la operación.
- No se realizó un seguimiento de los servicios prestados por los proveedores cuya cancelación de los mismos llegaron a constituir deuda en mora.
- No se propusieron alternativas o estrategias de negociación con los prestadores de la empresa,
- La administración no contempló la posibilidad de abrirse al mercado turístico y buscar más proveedores que vendan el producto; y un sinnúmero de aspectos de carácter administrativo y operativo, cuya organización necesariamente debe contribuir en la proyección de un buen plan administrativo para una empresa turística.

### 5.2.2 Problema Central

En ese marco se identificó como problema central lo siguiente:

**“Deficiente administración y operación turística de la empresa Road Runner Tour S.R.L”**

En base a este problema, podemos notar que se ha generado un conjunto de conflictos, por ejemplo: el endeudamiento con el personal de la empresa, con los prestadores de servicios turísticos (conductores de transportes, guías, empresas operadoras), empresas aliadas; asimismo, la pérdida de credibilidad en las operaciones turísticas de la empresa y desconfianza para operaciones futuras en el mercado turístico.

### 5.2.3 Propuesta de solución

Todos los puntos mencionados anteriormente dejaron a la empresa en déficit y en una situación complicada, por lo tanto, se asumió la responsabilidad de gerencia, con el propósito de recuperar la credibilidad en la empresa por parte de los prestadores de servicios turísticos, del personal de la misma, la mejora económica y así evitar que ésta llegue al cierre de la empresa, planteando la siguiente propuesta:





## “Estrategias de administración y operación turística de la empresa Road Runner Tour S.R.L.”

### Capítulo 3: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Los objetivos que la actual gerencia se propuso a realizar a corto y mediano plazo fueron lo siguiente:

#### Objetivo General

- Mejorar la competitividad de la empresa mediante el manejo eficiente y eficaz de la misma, generando así rentabilidad económica, social y medioambiental a mediano plazo.

#### Objetivos Específicos

- Obtención de liquidez a mediano a plazo.
- Proporcionar servicios turísticos de calidad y diferenciados a los clientes de la empresa.
- Posicionar a la empresa en el mercado turístico nacional e internacional.
- El crecimiento de la empresa en todo el aspecto que conlleva la administración de la empresa turística no solo publicitando al Atractivo Turístico de Uyuni, digno de ser visitado, sino también como una empresa en crecimiento que sea capaz de generar empleo, en beneficio de la economía y el comercio de los bolivianos.

La misión, visión y políticas de la empresa no se replantearon, puesto que sigue siendo prioridad también para la gestión actual el cumplimiento de estas.

#### 5.3.1 Desarrollo de Estrategias de Administración y Operación Turística de la empresa Road Runner SRL

Para el diseño de las estrategias de la empresa, se vio necesario separarlas, si bien están conectadas entre sí, para su realización es mejor segmentarlas.



### 5.3.1.1 Estrategias de Administración financiera

El principal incentivo para crear estas estrategias fue la falta de ingreso económico, la empresa ya se encontraba endeudada y tenía que cumplir con las operaciones a corto plazo que ya estaban por iniciarse, por lo mismo se vio necesario proponer las siguientes estrategias:

- **Estimación de costos**, en este punto la estrategia no iba dirigida a hacer cambios en los costos de operación, ya que estos estaban reglamentados, acordados y se habían concretado con los prestadores de servicios, comparando los mismos con la oferta y demanda de las demás empresas operadoras de turismo.

Por otra parte el subir los precios netos de nuestros servicios ofertados, tampoco era una buena idea, ya que no seríamos competitivos en la demanda con nuestros proveedores.

Por esta razón la estrategia fue hacer reducciones en las obligaciones, la administración pudo evidenciar que los costos de alquiler, salarios del personal fijo estaban demasiado elevados, por lo mismo primero se propuso renegociar con la propietaria del ambiente el alquiler y se hizo un contrato por la mitad del precio del mismo, segundo, se acordó con el personal de operación, un reajuste de su salario, puesto que sus contratos vencieron con la anterior gestión, entonces se pudo otorgar un salario acorde a sus funciones prometiendo un bono en la temporada alta que justifique su trabajo, por otra parte, también se necesitaba reducir los costos de telefonía, internet y por último mi persona como gerente general, propuso a los propietarios percibir un salario acorde a la situación de la empresa hasta que la misma sea rentable y posteriormente tener otra reunión para acordar el salario de la Gerente de la empresa ya con los resultados de esta primera etapa.



- **Flujo financiero**, estas estrategias van de la mano con las estrategias de costos, en este caso se vio necesario diseñar estrategias para destinar los recursos económicos, el plan consistía en un acuerdo irrevocable con los propietarios de la empresa, quienes debían hacer la entrega del 100% de los netos semanalmente en las ventas directas y el 50 % de las reservas internacionales antes del servicio y el 50% a la conclusión del servicio, esta fue la condición si querían mantener la empresa a flote.

Esta gestión se había propuesto de igual manera cumplir con los prestadores el pago, este se realizaba con el 50 % al iniciar y el saldo al concluir, siempre velando cumplir con los objetivos trazados de lograr un óptimo servicio, y el cumplimiento de la obligación del prestador a realizar este servicio de la manera más responsable posible ya que si no cumplía a cabalidad no se le pagaría el restante y así a la vez se permitía controlar la calidad del servicio.

Una forma de rebajar los costos de operación fue el compartir servicios con los socios estratégicos, pagando solamente el costo neto de nuestros turistas y aminorando los gastos, brindando el mismo servicio de calidad que se prometió al proveedor.

- **Establecimiento de acuerdos financieros**, como se mencionó en el acápite anterior se establecieron acuerdos en la reducción de salarios, reducción de costos, pagos de obligaciones de la empresa y costos operativos.

Se negoció con todos estos sectores y se dio a conocer la nueva posición de la administración, fundamentando el por qué la empresa no podía pagar más de lo que estaba proponiendo en ese entonces, las propuesta estaba ya preparada para su socialización.

Se diseñó un plan de pagos a todos los prestadores, personal fijo y personas particulares con los que la empresa tenía cuentas pendientes, el mismo se evaluó por



prioridad y de forma individual para proponerles acuerdos favorables en espera de su aceptación.

A continuación podemos observar la situación de pasivos de la empresa.

**CUADRO No 8. PASIVOS DE LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L  
PRIMER SEMESTRE 2019**

LISTA DE PASIVOS	MONTO EN Bs.
Prestador de servicios Hotelero A	2500
Salarios personal Road Runner	8840
Operadora A	4010
ISRAEL GUIA	420
FERNANDO GUIA	1050
Conductor A	1600
Conductor B	1600
Operadora B	7880
Conductor C	2760
Conductor D	300
Conductor E	1000
Prestador de servicios Hotelero B	2768
Operadora C	600
Operadora D	900
Conductor F	50
Conductor G	1900
Prestador de servicios de Transfer	2700
Prestador de servicios Hotelero C	4710
Alquiler de oficina mes de Junio 2019	2500
Impuestos	375,8
<b>Total</b>	<b>48463.80.-</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información de la empresa Road Runner Tour S.R.L.

### 5.3.1.2 Estrategias de Administración Operativa

La operación no se detuvo en ningún momento, por lo cual las estrategias a proponerse necesitaban implementarse lo más pronto posible siendo las siguientes:



- **Establecimiento de acuerdos operativos**, un acuerdo muy importante fue con los conductores de los medios de transporte con los cuales trabajaba la operadora, se les puso un condicionamiento para poder seguir operando nuestros servicios, este consistía en dar un mejor servicio, poner sus unidades en perfectas condiciones técnicas y funcionales a requerimiento de la empresa, lo mismo con los prestadores de servicios y con los nuevos contratados para trabajar con nuestra prestigiosa empresa.
- **Socios Estratégicos**, el diseño de esta estrategia fue uno de los más certeros ya que las operaciones anteriores salían en pérdida cuando no lograban llenar el carro y salían con menos pasajeros por la necesidad de cumplir con lo prometido y de todas maneras igual debían pagar por el carro completo al prestador del servicio, esto generaba un déficit para la empresa.

Explicando un poco el funcionamiento, podemos indicar lo siguiente: para lograr liquidez en la operación, la movilidad debe ir completa con los 6 pasajeros correspondientes para cada unidad, muchas veces este propósito es imposible de cumplir, pero la empresa ya se compromete en la venta a dar un tipo de servicio, por lo tanto debe cumplir con la obligación de prestar el servicio comprometido al turista sea que se haya cumplido con la expectativa de completar los 6 pasajeros o no, es en ese momento que la gerencia actual decide buscar aliados que brinden un similar servicio, que cuenten con óptimos servicios y lo más importante sean leales a la empresa tal como la operadora con ellos, la propuesta es que flexibilicen sus servicios o modifiquen algunos puntos de su oferta para fusionarla con la nuestra, de esta forma dar un servicio de calidad y viceversa si se diera el caso, dependiendo cual empresa tuviese la mayoría de paxs en el servicio a ofrecer.

La operadora Road Runner, podrá brandear las unidades y exponer la marca en todo momento, los gastos se compartirán entre ambas empresas y la operación será



dirigida por la empresa Road Runner Tour S.R.L. para garantizar la realización y la calidad del servicio.

Para tal efecto la gerencia de la operadora Road Runner Tour S.R.L. vio un potencial en las empresas Dry Line y Salar Mirror. En el caso de la operadora Dry Line ya se tenía conocimiento de su servicio puesto que mi persona ya había trabajado servicios con la dueña de esta nueva empresa en anteriores oportunidades, cuando ambas trabajábamos en otras empresas años atrás y a manera de impulsar su la empresa Dry Line, ya con el contacto como propietaria de la misma, fue que se propuso estos tratos, de manera verbal, por la confianza y la amistad obtenida con el transcurso del tiempo, acordamos ver si era efectiva la alianza y si funcionaba por un lapso de un semestre, para posteriormente firmar un contrato por escrito, por otra parte con la operadora Salar Mirror, fue ésta quien se presentó con sus unidades a disposición, el día que convocamos a los nuevos prestadores de servicio que quisieran formar parte de la empresa, entonces se hizo el mismo acuerdo, pero primero se puso a prueba sus unidades, sus conductores y así comprobar si cumplían con los requerimientos de nuestra operadora por un lapso de 3 semanas, posteriormente fueron aprobados y pasaron a la fase de capacitación de sus conductores con los parámetros de nuestros servicios.

Para las operaciones fusionadas con ambas empresas, todo el equipo lo dotó Road Runner Tour S.R.L. y fue nuestra operadora quien estuvo a cargo de las operaciones, puesto que fue la empresa que dio el impulso a las otras dos, puesto que contábamos con reservas confirmadas hasta la gestión 2020.

- **Contratación de prestadores de servicios**, esta estrategia de contratar más conductores y nuevas unidades, nace por la necesidad de operar los servicios a corto plazo y la falta de conductores dispuestos a realizar los servicios venideros y con la amenaza de no cumplir con la empresa si no se les pagaba lo adeudado.



Es por este motivo que ante tal emergencia no había otra solución que parar los tratos hasta proponer el plan de pagos y quedar en un acuerdo con ellos ampliando los contratos con más unidades acordes a los requisitos que la nueva gerencia solicitaba.

- **Ampliación de opciones en la acomodación y alimentación**, esta propuesta se diseñó solo por si fuese necesaria en casos de emergencia o cambio de ruta inesperado, ya que se estaba ampliando los servicios de movilidades, era necesario hacer una ampliación y evaluación de todo el servicio en general.
- **Innovación de la logística del servicio ofertado**, la gerencia observó que el servicio que se brindaba no era acorde a los objetivos y propósitos que se había propuesto la empresa en un inicio, el motivo fue que la gestión anterior por salvar la situación y cumplir con los servicios prometidos, se había visto en la necesidad de operar como podía, de forma improvisada, sin recursos económicos, sin conductores ni transportes, motivo por el cual contrató unidades y choferes que no conocía ni su servicio y que realizaron pésimo trabajo, razón por la cual se fue desvirtuando la logística de la operación.

La gerencia actual vio la necesidad de hacer algunas mejoras y cambios en el servicio ofertado, por lo mismo diseñó nuevas propuestas con el equipo de operación y los prestadores de servicios para controlar la oferta de la operadora.

- **Reestructuración en las ventas**, fue necesario cambiar la forma de vender el producto, para esto se propuso una capacitación a cada uno de los proveedores, brindando toda la información explícita a su personal de ventas, como ser itinerarios con horas exactas, programas y proporcionando un contacto de comunicación las 24 horas con nuestra empresa, para que su personal de ventas y los turistas, puedan contactarse directamente con la empresa; la estrategia era que el personal de ventas no cometa errores el momento de la venta y que si se diera el caso, el turista se pueda contactar directamente con la operadora para su seguridad y confianza y esto a la vez



también serviría para el seguimiento y evaluación del tour personalizado por turista por parte de nuestra operadora antes durante y después de tour.

### **5.3.2 Implementación de Estrategias de Administración y Operación Turística de la empresa Road Runner S.R.L.**

La implementación de estrategias en la administración y operación turística fue la siguiente:

#### **5.3.2.1 Estrategias de Administración financiera**

Se siguió los siguientes pasos para implementar las estrategias, esperando que estas den resultados positivos tanto para la empresa como para las personas que trabajan con la misma, directa o indirectamente.

- **Socialización**, para realizar la misma fue necesario viajar hasta la ciudad de Uyuni, donde se operan los servicios al atractivo Salar de Uyuni.

El objetivo de dicho viaje en primera instancia fue proponer los acuerdos a los cuales quería llegar la empresa, para tal efecto era necesario el traslado de la gerente, para poder lograr su cometido de socialización de las estrategias a proponer de manera presencial y de esta forma poner en marcha el plan y finalmente evaluar la situación con los resultados que se obtengan.

En primera instancia, se obtuvo la aprobación en todos los casos anteriormente señalados, el alquiler se redujo al 50% del pago inicial, con la promesa de impulsar más el consumo en el café que comparte ambiente la empresa. Por otro lado, se dio inicio a las propuestas, con el cumplimiento del 100% de los ingresos generados con las ventas de la empresa y el método sugerido de un porcentaje antes y el saldo después de concluir el servicio, propuesta que los propietarios accedieron. De igual forma el personal de operación acepto lo que se les propuso en su caso.





Los acreedores en general accedieron al plan de pagos programados por la empresa con algunas modificaciones observadas y acordadas en conjunto en las reuniones que se habían programado con ellos, se fueron realizando estos pagos con el tiempo y todos tuvieron la confianza de que la empresa cumpliría con lo prometido, ganando prestigio y credibilidad.

- **Prueba piloto**, la estrategia del ingreso del 100% de la venta o servicios operados de las cuentas internacionales, con el 50% al inicio y el saldo al concluir el tour, fue certera ya que se cumplió a cabalidad y al ser así, se podía pagar de la misma forma a los prestadores de servicios y la empresa empezaba a ganar confianza, los ingresos ya podían ser destinados con más flexibilidad a la operación, se logró cumplir con las responsabilidades adquiridas y empezar a saldar cuentas adeudadas, generando así credibilidad y rentabilidad en la empresa.

Los socios estratégicos estaban conformes con el servicio y con la forma de pago compartido a los prestadores, puesto que ellos también estaban obteniendo ganancias y no pérdidas económicas como en anteriores oportunidades, generando un valor agregado en el servicio ofrecido por nuestra operadora que impulsaba a sus empresas.

- **Evaluación de retroalimentación**, se puede afirmar que se logró cumplir con las responsabilidades de la empresa gracias a la reducción de costos durante todos los meses de la actual gestión.

El flujo financiero por fin tomo su curso logrando destinar dinero a las responsabilidades y deudas de la empresa, generando también ingresos y recuperando las ganancias de la misma.

Los acuerdos fueron cumplidos en su mayoría, en la actualidad se sigue cumpliendo con estos ya que fueron acuerdos a corto, mediano y largo plazo. Los planes de pago de deudas siguieron su curso hasta pagar la deuda total de la empresa Road Runner



Tour S.R.L. dando así a la empresa DMC Altitude Group S.R.L. la posibilidad de cumplir con sus cuentas pendientes.

Los Socios estratégicos quedaron conformes con la propuesta, la prueba fue un éxito, recibieron sus ganancias y redujeron también sus costos, al igual que la operadora turística Road Runner Tour S.R.L y gracias a ésta misma, los turistas tuvieron un servicio diferenciado con un valor agregado en la realización de sus paquetes turísticos sin modificar su oferta ni su demanda, al mismo costo.

En el siguiente cuadro podemos observar el estado en el que entregaron la empresa en el primer semestre del año y la intervención certera de la actual gerencia reflejada en el segundo semestre del año 2019.



**CUADRO No 9. FLUJO DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA TURISTICA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.**

<b>Flujo de Financiamiento</b>			
	<b>Primer Semestre 2019</b>	<b>Segundo Semestre 2019</b>	<b>Total</b>
<b>Saldo inicial</b>	8186,2	-48463,8	
<b>Ingresos</b>			
Ventas Tours - Agencias - Efectivo	35000	75360	110360
Ventas Tours - Pagina Web - Efectivo		45000	
Ventas Grupos Privados - Agencias	120000	215000	335000
Cobros de ventas Agencias - a crédito	10500	42695	53195
<b>Total Ingresos</b>	<b>165500</b>	<b>378055</b>	<b>543555</b>
<b>Egresos</b>			
Costo Operación Tours	115850	209775	325625
Pago Sueldos y Salarios	60000	31200	91200
Pago de impuestos	0	16307	16307
Pago de servicios públicos	2400	1300	3700
Pago de alquiler	36400	15000	51400
Pago de publicidad	7500	0	7500
<b>Total Egresos</b>	<b>222150</b>	<b>273582</b>	<b>495732</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-48463,8</b>	<b>56009,2</b>	
<b>Financiamiento</b>			
Pago de Cuentas Provedores		48463,8	48463,8
Pago de préstamos	0	0	0
<b>Total Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>48463,8</b>	<b>48463,8</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-48463,8</b>	<b>7545,4</b>	

Fuente:

elaboración consultora de contabilidad y finanzas Rada para la empresa Road Runner Tour S.R.L

Se puede observar que se lograron los objetivos y aun quedo una utilidad de 7545.40 Bs. para continuar con el trabajo y la operación turística el año 2020, demostrando que hay liquidez en la empresa.



### 5.3.2.2 Estrategias de Administración Operativa

Estas estrategias fueron las más minuciosas al implementarse, ya que de ellas dependía el futuro de más reservas y ventas futuras para la empresa.

- **Socialización**, la misma se realizó en Uyuni, como se mencionó anteriormente, se convocó a entrevistas en las cuales el requisito era que los conductores de los medios de transporte se presentasen con sus movibilidades para certificar el cumplimiento de la implementación de ciertas características que requería la empresa, para evaluar las mismas y coordinar los diferentes aspectos. Los prestadores que ya trabajaban con la empresa de la misma forma acudieron a las entrevistas con sus unidades para realizar las mejoras a requerimiento de la actual gerencia y de esta forma reafirmar su contrato con la empresa.

Los prestadores de servicio de hotelería, alojamiento, alimentación y guías, también se hicieron presentes en las entrevistas para ofrecer a la empresa sus servicios, se tomó en cuenta las mejores opciones y a los guías se les hizo una evaluación del idioma y el profesionalismo con el cual realizaban su trabajo y exigir que éstos tengan la credencial otorgada por las autoridades competentes (véase anexo f).

- **Prueba piloto**, después del trabajo de socialización, una vez acordado todo con los prestadores de servicios, los socios estratégicos, el personal de operación, la gerente general de la empresa Road Runner Tour S.R.L. viajó en los primeros tours ofrecidos después de la implementación de estrategias y monitoreó en ruta los demás servicios que se realizaban simultáneamente (Véase anexo k), ya que se contaban con varios grupos que coincidían en las fechas las dos primeras semanas de la prueba piloto. Los siguientes tours se prepararon en conjunto con el equipo de operación ya en la ciudad de Uyuni y para obtener un resultado de dicha prueba se sostuvo entrevistas con los turistas para ver que se podía



mejorar, cambiar o simplemente para escuchar una afirmación de que todo salió como se había planificado.

Posteriormente se diseñó un formulario-cuestionario de evaluación que llenan los turistas (véase anexo a y b), el cual debe ser enviado al terminar el tour (Véase anexo g), junto con fotografías y/o imágenes del tour y la comunicación debe ser constante con el reporte del día en cada servicio realizado.

Por falta de espacio se utilizó los servicios de los prestadores alternos, mismos que se acomodaron a las exigencias de la empresa.

Todo lo anteriormente detallado hizo que se innove la logística de la empresa, la implementación de brindar un servicio con seguimiento hasta la conclusión del mismo, la comunicación constante entre el equipo de operaciones y los prestadores de servicios y finalmente la evaluación de cada servicio ofrecido.

Se realizaron estas pruebas piloto, en cada una de las propuestas, las mismas se tuvieron que hacer en los servicios con turistas en la operación real (véase anexo j), para poder tener una respuesta afirmativa, evaluar el funcionamiento técnico de las movilidades (véase anexo d), la calidad de los servicios ofrecidos y para analizar también el desempeño en cada situación, del socio estratégico.

En cuanto al sector de ventas de la empresa y de los proveedores que trabajaban con la operadora, estaban encantados por la propuesta, ya que facilitaba la venta y la aseguraba para bien de ambas partes. Se los capacitó tanto al sector de ventas de la empresa como al personal de ventas de las empresas proveedoras y todas pusieron en marcha la aplicación de la línea las 24 horas de nuestra empresa, lo cual permitía a la operadora interactuar con los turistas antes y después del servicio ofrecido.



Para controlar los servicios brindados por la empresa y buscando que estos sean de calidad es que junto al equipo de operación pusimos en práctica los siguientes parámetros de control e innovación de actividades en nuestros servicios.

- Implementamos una hoja de control (véase anexo c), donde se refleja el horario de entrada del encargado de operaciones, la llegada del conductor con el carro, el horario de salida (véase anexo d) y todo el control de entrega de equipo, limpieza del carro, que el mismo tenga todo en orden y completo con anticipación para salir en el horario prometido y establecido (véase anexo h).
- El recojo de los turistas, de la terminal de buses, del aeropuerto o de la estación de tren es realizado por el personal de la empresa a diferencia de otras operadoras que envían a un personal de las diferentes cafeterías.
- Una hora antes del tour se les explica todo el recorrido y lo que deben comprar a los turistas, se les absuelve de cualquier duda y se soluciona cualquier problema que se pueda suscitar, esto para que puedan disfrutar del tour sin altercados en el camino. En el caso de turistas que se encuentran en algún hotel, se tiene un encuentro noche anterior para explicar todo y decirles el horario de recojo de su hotel, sin costo extra.
- Día antes del tour el personal de la empresa se contacta con todos los prestadores para recordar las reservas en caso de cualquier olvido o error de los mismos, esto para solucionar antes del tour en caso de que suceda algo.
- Nuestras unidades cuentan con calefacción, ventilación y se les ofrece mantas y cuelleras (véase anexo 8), los grupos privados tienen un snack coctel y los de grupos compartidos un vino, bebidas calientes y un snack sencillo (véase anexo h y l).



- La empresa ofrece a los turistas de grupos privados el almuerzo en medio del salar por regla (véase anexo j).
  - La operadora ofrece a sus paxs ver el atardecer en el salar sea grupo privado o compartido por regla. (véase anexo l)
  - Los hospedajes en los tours de 3 días o más son de los mejores que existen en la ruta, limpios, con agua, luz, el 1er día con acceso a internet y puede el turista mejorar su reserva con habitación privada en ambos días, si así lo requiere (véase anexo m).
  - Al retornar la empresa se encarga sin costo extra de llevarlos al aeropuerto, o algún hotel si así lo desean y si no es el caso, todos vuelven a la oficina donde pueden tomar una ducha de agua caliente sin costo extra. En el caso de transfer a San Pedro de Atacama, contamos con una empresa Chilena, muy responsable y puntual que los recoge en grupos compartidos a las 9:30 a 10:00 am y en grupos privados a requerimiento de nuestra empresa. Estos son algunos ejemplos de los parámetros que utilizamos para brindar un servicio de calidad.
- **Evaluación de retroalimentación**, en esta fase se constató que los nuevos contratos en el servicio de 4x4 se acoplaron perfectamente a las exigencias de la empresa y se adaptaron al servicio diferenciado que la empresa ofrecía, ya que ellos estaban acostumbrados a brindar un servicio común, pero la innovación en nuestra oferta fue muy bien captada por los mismos.

Los prestadores que ya trabajaban con la empresa, realizaron mejoras en sus unidades y en sus servicios también, confraternizaron sus experiencias con el personal nuevo y continúan trabajando con la empresa (véase anexo i y anexo k).



Los nuevos prestadores de servicio de hospedaje, alimentación y guías, adaptaron su oferta al requerimiento de la operadora y con los antiguos no se tenía ningún tipo de problemas ya que se adaptaron rápidamente a las propuestas de la nueva gestión.

La innovación en la logística de la operación funcionó y lo hace hasta el día de hoy, siempre abierta a toda sugerencia para mejorar.

La estrategia de reestructuración en las ventas dio sus frutos, las ventas se concretaron, los proveedores ya contaban con información completa y herramientas de trabajo, para concretar más ventas y el hecho que nuestra operadora pueda monitorear a los agentes de ventas de los proveedores en todo momento y de poder realizar el seguimiento de la venta hasta la conclusión del servicio y algunas veces más aún, creó en el turista una impresión de servicio personalizado y así se logró la recomendación de la empresa.

#### **5.4 Descripción de la Evaluación de Resultados obtenidos**

Para concluir la empresa obtuvo resultados positivos, alcanzando los objetivos replanteados, logró ser una empresa competitiva proporcionando servicios de calidad y diferenciado, posesionándose así en el mercado nacional e internacional turístico, generando rentabilidad económica, social y medioambiental que es la más importante para la empresa ya que en sus políticas indica que es amigable con el medioambiente y con los pobladores de Uyuni en este caso.

La empresa se mantuvo en funcionamiento poniendo en práctica las estrategias de administración y operación turística anteriormente mencionadas, alcanzando los siguientes resultados:





- Logró liquidez en el flujo financiero, pagando las deudas de la empresa, reduciendo costos operativos y en general.
- Consiguió mejoras en la oferta turística añadiendo un valor agregado en el servicio ofrecido detallado anteriormente en el presente documento, destacándose y haciendo la diferencia entre las empresas turísticas en Uyuni.
- Recuperó la credibilidad de los prestadores de servicios y pobladores en general de Uyuni, en la empresa, cumpliendo tanto con los acuerdos, como con las cuentas pendientes por pagar, consiguiendo así que más empresas y prestadores deseen trabajar con la operadora.
- Las ventas se concretaron gracias a la provisión de información correcta, la dotación de material y herramientas para concretar la venta; el servicio personalizado y el seguimiento hasta la conclusión del mismo, brindó confianza en la empresa entre los proveedores para continuar contratos con la operadora, fidelizando así a nuestros clientes.
- Se consiguió la retroalimentación de los socios estratégicos y la fidelización entre empresas, lograron el crecimiento de las operadoras con el impulso mutuo en los servicios ofrecidos, gracias a la reducción de costos, las operadoras de turismo lograron cumplir con los servicios ofrecidos en el Atractivo Turístico Salar de Uyuni sin entrar en déficit y obteniendo liquidez en las empresas.

## CONCLUSIONES

Por lo tanto, habiendo ya mencionado los resultados en el presente trabajo, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se logró realizar la descripción de la implementación de Estrategias de Administración y Operación turística en la empresa.
- Se consiguió describir de manera clara y certera en qué estado de funcionalidad y en qué situación general se encontraba operando la empresa turística, datos obtenidos con los



resultados de la recolección de información específica, en las reuniones y entrevistas sostenidas con los propietarios, el personal de la empresa, lo poco que otorgó la gestión administrativa anterior, proveedores y prestadores de servicios entre otros.

- Se desarrollaron las estrategias de administración y operación turística de la empresa Road Runner Tour S.R.L, como consecuencia de la evaluación final que reportaba la situación real en la que se encontraba la empresa.
- Se pudo implementar y posteriormente hacer la evaluación de las estrategias de administración y operación turística propuestas en la empresa operadora Road Runner Tour S.R.L.
- Se determina que gracias a la aplicación de las estrategias mencionadas y la intervención oportuna de la actual gerencia, la empresa ha logrado superarse ya que en un principio se encontraba en riesgo de quiebra, con deudas, amenazada por los prestadores de servicios y mal vista entre los mismos, a la fecha se encuentra estable, con liquidez y posesionada como una de las mejores nuevas operadoras entre las empresas que brindan servicios en el Atractivo Turístico Salar de Uyuni.
- La innovación en el método de trabajo en equipo, logró un buen ambiente laboral, el personal y todos los que trabajan indirectamente con nuestra empresa de turismo, se sienten parte de la misma, no como empleados si no como un colaborador que crece conjuntamente con la empresa y no solo con los beneficios otorgados sino también con el prestigio y reconocimiento que alcanza día a día destacándose entre las empresas del rubro.
- Se generaron fuentes de trabajo directa e indirectamente en la población de Uyuni con la posibilidad segura de emplear a los pobladores, se les dio más oportunidades y beneficios a las empresas encargadas de servicios de transporte (4x4), así como también a conductores



de transporte, área encargada de hospedajes, servicios de alimentación, guías capacitados y con experiencia, beneficiando así a la economía de la población en sí.

- La gerencia actual al mejorar y realizar cambios en el servicio ofertado, diseñó nuevas propuestas con su equipo de operación, las cuales beneficiaron a todos los entes que operan con la empresa y los servicios que presta, ya que al dar un tour diferenciado, con valor agregado, necesita que los prestadores de servicios y su personal en general, aprendan y conozcan a cabalidad los nuevos métodos empleados, la logística de la empresa y los objetivos que se deben lograr con la implementación de reestructuración, que no solo beneficia a la empresa operadora sino también tiene como objetivo el crecimiento, innovación y capacitación de su personal.

Los propietarios de la empresa turística Road Runner Tour S.R.L. reconocieron el esfuerzo, dedicación, eficiencia y capacitación en la totalidad del trabajo realizado, demostrados en el resultado logrado, habiendo sido alcanzados los objetivos fijados por la actual gerencia hasta la fecha, asimismo el personal de la empresa, los prestadores de servicios y los proveedores en su conjunto; y por supuesto, que el éxito de la empresa turística se ve reflejado en el agradecimiento, reconocimiento y comentarios positivos de clientes o turistas tanto nacionales como internacionales.

Todos se sienten satisfechos con la innovación en el método de trabajo y los resultados alcanzados, por esta razón la actual gerencia de la empresa, continuará ejerciendo el cargo, gracias a su intervención profesional y oportuna.

Para concluir, en el presente trabajo se observa que los resultados obtenidos son pre pandemia de enfermedad por Coronavirus COVID 19, lo que significa que hasta marzo del presente año se logró obtener fluidez y rentabilidad en la empresa, se pagaron salarios, servicios y obligaciones, pero no se tenía el conocimiento de que una pandemia como ésta, golpearía tan fuerte económicamente al país y más aún al sector turístico que es el más afectado.



Las operadoras y agencias no están en funcionamiento, el sector no está trabajando, por lo tanto no hay ventas ni ingresos en el sector por lo tanto tampoco en la empresa, los empleados de la misma necesitan ingresos económicos hasta que esta situación mejore o se reactive el turismo y para la reactivación del mismo, se necesitará también una inversión.

Para que la empresa sea sostenible, nuestra estrategia va a evolucionar en este sentido, la operadora turística Road Runner Tour S.R.L. aplicará a los fondos que están propuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con los planes de apoyo a las MIPYMEs de las Resoluciones Ministeriales 159 y 160, de esta forma se evitara el cierre de la empresa y esta seguirá siendo sostenible.

## RECOMENDACIONES

Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Para darle continuidad al trabajo realizado de la gestión actual y evitar que la empresa vuelva a entrar en riesgo, es necesario mantener buenas relaciones con los prestadores turísticos, cumplir con los pagos acordados por servicio realizado y ampliar más posibilidades de alianzas estratégicas con empresas legalmente establecidas y que brinden un servicio destacado.
- Ahora que la empresa ya se encuentra estable, es necesario invertir en estrategias de marketing para abrirse al mercado internacional y ampliar la demanda del mercado nacional.
- Es de vital importancia dar constantes capacitaciones al personal, estas ayudan en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la empresa, facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa, mejore la comunicación entre los mismos como resultado de los puntos anteriormente mencionados tener una mejor estabilidad y flexibilidad en todas sus áreas y departamentos.



- La actual crisis mundial por la pandemia de COVID 19 ha generado en el sector turístico pérdidas irreparables y el cierre de muchas empresas, siendo este el sector más afectado de todos los sectores económicos. Por lo mismo se recomienda que la empresa se prepare para la reapertura del turismo post pandemia, con una oferta innovadora que desarrolle protocolos de seguridad, higiene, distanciamiento social, con dotación de kits de seguridad a los turistas, certificación de ser una empresa libre del virus en los servicios que ofrece y de esta forma reinventándose ser una empresa segura y responsable.
- Una recomendación para todas las empresas turísticas, es que realicen el seguimiento de los tours vendidos, muchas de las empresas se conforman con pasar las reservas a las operadoras turísticas y no verifican que el servicio se haya cumplido a cabalidad, es necesario que trabajen con empresas certificadas, que brinden un buen servicio; por tal motivo es que muchos turistas quedan insatisfechos y esto daña la imagen del país, la credibilidad de empresas de calidad que sin realizan servicios profesionales, responsables y sustentables en el país.
- Se sugiere al Gobierno Municipal del municipio de Uyuni, pudiera implementar un programa de gestión de los servicios ofertados en el atractivo turístico Salar de Uyuni, para impulsar a las operadoras turísticas, para que estas puedan ofertar servicios competitivos y de calidad a nivel nacional e internacional para favorecer al municipio.



## BIBLIOGRAFÍA

UMSA – CEPIES, Manual de Presentación de Trabajos Finales de las Diferentes Modalidades de Graduación, La Paz Bolivia.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 2005. Organización Mundial del Turismo OMT (2005, p48) Ley General de Turismo en Bolivia N° 292, en el artículo 6 inc. r)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO (C.P.E.), Tercera parte, Estructura y Organización Territorial del Estado, Título I, Organización Territorial del Estado, Artículo 298-300,302.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO,(C.P.E.),2009, Cuarta Parte - Estructura y Organización Económica del Estado, Título I - Organización Económica del Estado, Capítulo Tercero - Políticas Económicas, Sección IV - Políticas Sectoriales, Artículo 337.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO,(C.P.E.),2009, Cuarta Parte - Estructura y Organización Económica del Estado, Título II – Medio Ambiente, Recursos Naturales, Tierra y Territorio, Sección IV – Amazonia, Artículo 391.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, (C.P.E.), 2009, Cuarta Parte - Estructura y Organización Económica del Estado, Título III – Desarrollo Rural Integral Sustentable, Artículo 406.

LEY GENERAL DE TURISMO, Ley N° 292, Bolivia Te Espera. 25 de septiembre de 2012, Art. 6, inc. m), La Paz – Bolivia, 18p.

Ministerio de Culturas y Turismo, Plan Nacional de Turismo, 2015-2020.

Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, Reglamento Empresas Operadoras de Turismo Receptivo y de las empresas de Viajes y Turismo, 2018

A. Aclé, Planeación Estratégica y Control de Calidad. ED. Grijalbo. Pag 84. S.A. Tercera Edición. México, D.F. 1990.

Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia (5ta edición). Cengage Learning Editores. p. 97.

Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Facultad de Arquitectura (1982). Arquitectura y urbanismo, Volúmenes 3-4. Digitalizado por la Universidad de Texas (2008).

Hill, C., y Gareth, J. (2002). Administración estratégica. Un enfoque integrado. México: McGraw Hill.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>TÉRMINOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>PETAENG</b>	Plan Excepcional de Titulación de Antiguos Estudiantes no Graduados
<b>CEPIES</b>	Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior
<b>DMC</b>	Destination Management Company (Compañía de Gestión de Destinos)
<b>OMT</b>	Organización Mundial de Turismo
<b>VMT</b>	Viceministerio de Turismo
<b>S.R.L.</b>	Sociedad de Responsabilidad Limitada
<b>ED</b>	Editorial o Edición
<b>FIT</b>	Tarifas que se ofrecen a los turoperadores extranjeros.
<b>PAX</b>	Abreviatura internacional utilizada en la industria turística para designar la palabra “pasajero”
<b>GROUP</b>	Grupo de empresas o conglomerado que dependen todas de una misma empresa matriz
<b>COVID</b>	Coronavirus
<b>MIPYME</b>	Micro, Pequeña y Mediana Empresa



# ANEXOS







**ANEXO a.**

**FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LOS SERVICIOS DE  
 TOUR FULL DAY**



**Please fill out the questionnaire based on your experience. We appreciate your help to  
 improve our services.**

**Date:**

**Tour:**

**Guide´s name:**

**Driver´s name:**

**Passenger´s name:**

<b>Service</b>	<b>Very bad 1</b>	<b>Bad 2</b>	<b>Regular 3</b>	<b>good 4</b>	<b>Excellent 5</b>
<b>Transport</b>					
<b>Cleaning</b>					
<b>Atmosphere</b>					
<b>Driver´s knowledge</b>					
<b>Driver´s politeness</b>					
<b>Driver´s appereance</b>					
<b>Meals</b>					
<b>Variety</b>					
<b>Quality</b>					
<b>Served portion</b>					
<b>Presentation</b>					
<b>Guides</b>					
<b>Guide´s knowledge</b>					
<b>Guide´s experience</b>					
<b>Guide´s politeness</b>					
<b>Guide´s appereance</b>					
<b>Laguage skills</b>					



**Extra questions**

**What did you like the most?**

**Was there something you did not enjoy or like?**

**Personal comments**



**ANEXO b.**

**FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACION DE SERVICIOS EN TOUR  
 DE 3 DIAS/ 2 NOCHES O MÁS**



**Please fill out the questionnaire based on your experience. We appreciate your help to improve our services.**

**Date:**

**Tour:**

**Guide´s name:**

**Driver´s name:**

**Passenger´s name:**

<b>Service</b>	<b>Very bad 1</b>	<b>Bad 2</b>	<b>Regular 3</b>	<b>good 4</b>	<b>Excellent 5</b>
<b>Transport</b>					
<b>Cleaning</b>					
<b>Atmosphere</b>					
<b>Driver´s knowledge</b>					
<b>Driver´s politeness</b>					
<b>Driver´s appereance</b>					
<b>Meals</b>					
<b>Variety</b>					
<b>Quality</b>					
<b>Served portion</b>					
<b>Presentation</b>					
<b>Guides</b>					
<b>Guide´s knowledge</b>					
<b>Guide´s experience</b>					
<b>Guide´s politeness</b>					
<b>Guide´s appereance</b>					
<b>Laguage skills</b>					



<b>Accommodation</b>					
<b>Location</b>					
<b>Cleaning</b>					
<b>Atmosphere</b>					
<b>Staff's politeness</b>					
<b>Staff's appereance</b>					

<b>Extra questions</b>
<b>What did you like the most?</b>
<b>Was there something you did not enjoy or like?</b>

<b>Personal comments</b>



ANEXO c.

HOJA DE CONTROL DE TOUR

Date: 15/12/19  
Tour: 3D2N / Pax Daquetto  
Guide's name: Victor Martinez  
Driver's name: Iver Gutierrez

**CONTROL SHEET**

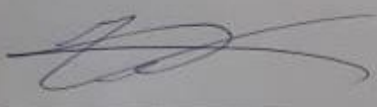
AVTIVIDAD	CONTROL	OBSERVACIONES
Hora de entrada del responsable de operación	06:00	
Hora de recojo de los pasajeros (detalle en observaciones)	06:30	Recogimos a los Pax sin novedad
Hora de llegada del carro	10:30	
Hora de llegada del Guía	10:10	
<b>Control del carro</b>		
Limpieza/botiquin/oxigeno	/	
Llanta de auxilio/ triangulo/extintor/caja de herramientas	/	
Licencia de conducir/ SOAT/Tarjeta de operación vehicular/parte diario de pasajeros	/	
Calefacción / ventilación	/	
<b>Control del equipo</b>		
Equipo limpio	/	
Equipo sin daños	/	
Equipo extra (no comun en operaciones )		Snacks Tour Privado.
Hora de salida del tour	10:30	Paxs subieron al auto al dia de llego.
Hora de llegada del tour	17:00	Puntual.
Entrega del equipo	20:00	Iver se atraso por lavado de auto.


Avenida Uruguay No 471 - La Paz Bolivia  
Teléfonos: +591-71534360 La Paz / +591 - 71534360 Uyuni  
www.roadrunner.com




ROBINER  
Dall'Pinto Tour

Control del tour	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	OBSERVACIONES
Control 1	✓	✓	✓			Pax Daquetto tuvieron inco- nientes con altura pero con origeno se recuperaron
control 2	✓	✓	✓			
control 3	✓	✓	✓			Llegaron en horario sin povedad
Control extra						Tomar en cuenta que siguen un pocu aturdidos por la altura.

  
Firma Responsable de operación  
Aclaración de la firma: Sergio B. Tellez Crespo

  
Firma del conductor IVER GUTIEREZ  
Aclaración de la firma:

  
Firma del Guía  
Aclaración de la firma: Victor Martinez

Sello de la empresa

---

Asociación de Turismo de La Paz y del Altiplano  
Teléfonos: +591-71534362 La Paz / +591-71534381 Uyuni  
www.asociacionturismopetaeng.com



ANEXO d.

HOJA DE RUTA

**PARTE DIARIO DE PASAJEROS**

Oficina Matriz: Calle Cabrera S/N, entre calle Sucre y Avenida A  
 Zona Central • Celular: 72061317 - 74112605  
 Uyuni - Bolivia

Sucursal 1: Calle Sagárnaga N° 312  
 Zona Central • Celular: 71561434 - 71297312  
 La Paz - Bolivia

UVUNE: \_\_\_\_\_ Fecha: 26/12/19

**DATOS DEL PERSONAL OPERATIVO**

Nombre completo del chofer: IVEL GUTIERREZ

C.I.: \_\_\_\_\_

Nombre del guía: \_\_\_\_\_

HORA DE SALIDA: 10:30.

NUMERO DE PAX: 6

DURACION DEL CIRCUITO: 1 DIA

**DATOS DEL VEHICULO**

C.I.: \_\_\_\_\_

Color del vehículo: BLANCO

Placa del vehículo: \_\_\_\_\_

**Nº 000472**

NOMBRE COMPLETO	N°IM DE PASAPORTE	NACIONALIDAD	PROCEDENCIA	SEXO
JENNIFER VEGGETE	X 8829 718	SUIZA	LA	F
SARAJA VEGGETE	X 822 7235	SUIZA	LA	F
DIEGO MAGDOR	X 402056	SUIZA	LA	M
FLORIAN KALT	X 22 19282	SUIZA	LA	M
SIMON PATRICK SEBASTIAN	50 9321109	REINO UNIDO	LA	M

NOTA: La tour operadora no se responsabiliza por problemas causados por la naturaleza, como ser lluvia, nieve, viento, u otros de razones sociales como bloqueos que impidan el desarrollo normal del viaje. El "no show" es considerado cancelación del tour, por tanto, el dinero no es reembolsable. Este documento será llevado a instrumento público en caso de problemas.



ANEXO e.

LICENCIA TURISTICA NACIONAL



ANEXO f.

CREDENCIAL DE GUIA CERTIFICADO








ANEXO g.

CUESTIONARIOS ENTREGADOS A LOS TURISTAS



Por favor llenar el cuestionario según su criterio. Nosotros agradecemos su ayuda para mejorar nuestros servicios.

Fecha: 24-08-19  
Tour: 1 DAY  
Nombre del chofer: Jorgie Hamani  
Nombre del pasajero: Diego Magder

UYUNI

TIPO DE SERVICIO	Muy malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Excelente 5
Transporte					
Limpieza					✓
Atmósfera				✓	
Experiencia del conductor					✓
Cortesía del conductor			✓		
Aspecto del conductor				✓	
Comidas					
Variedad				✓	
Calidad				✓	
Porción servida				✓	
Presentación				✓	
Hospedaje					
Ubicación				✓	
Limpieza					✓
Atmósfera				✓	
Cortesía del personal					✓
Eficiencia del personal					✓

Calle Sagárnaga N° 372 – La Paz Bolivia  
Teléfono: +591-22457377 - +591-71361434  
www.roadrunner.com  
roadrunnersalardeuyuni@gmail.com



Extra questions

What did you like the most?

The landscapes and the variety of food.

Was there something you did not enjoy or like?

Personal comments

I will return and I want to know more!

Calle Sugárnaga N° 372 – La Paz Bolivia  
Teléfono: +591-22457377 - +591-71561434  
[www.roadrunner.com](http://www.roadrunner.com)  
[roadrunnersalardeuyuni@gmail.com](mailto:roadrunnersalardeuyuni@gmail.com)



Please fill out the questionnaire based on your experience. We appreciate your help to improve our services.

Date: 05-10-19  
 Tour: 3 Days  
 Guide's name: Sergio Kelley  
 Driver's name: Javier Fila  
 Passenger's name: JACKSON FRENCH

Service	Very bad 1	Bad 2	Regular 3	good 4	Excellent 5
Transport					
Cleaning				X	
Atmosphere			X		
Driver's knowledge				X	
Driver's politeness					X
Driver's appereance				X	
Meals					
Variety				X	
Quality				X	
Served portion					X
Presentation			X		
Guides					
Guide's knowledge					X
Guide's experience					X
Guide's politeness					X
Guide's appereance				X	
Laguage skills					X

Calle Sagárnaga N° 372 – La Paz Bolivia  
 Teléfono: +591-22457377 - +591-71561434  
[www.roadrunner.com](http://www.roadrunner.com)  
[roadrunnersalardeuyuni@gmail.com](mailto:roadrunnersalardeuyuni@gmail.com)






Please fill out the questionnaire based on your experience. We appreciate your help to improve our services.

Date: 16/12/19  
 Tour: 3 days 2 nights  
 Guide's name: Sergio Tellez  
 Driver's name: Iwer Gutierrez  
 Passenger's name: SERENA CURTANI

Service	Very bad 1	Bad 2	Regular 3	good 4	Excellent 5
Transport					
Cleaning					/
Atmosphere				/	
Driver's knowledge					/
Driver's politeness					/
Driver's appereance				/	
Meals					
Variety					/
Quality				/	
Served portion					/
Presentation				/	
Guides					
Guide's knowledge					
Guide's experience					/
Guide's politeness					/
Guide's appereance				/	
Laguage skills				/	

Calle Sagárnaga N° 372 - La Paz Bolivia  
 Teléfono: +591-22457377 - +591-79561434  
 www.roadrunner.com  
 roadrunnersalardeuyuni@gmail.com





Language skills					
-----------------	--	--	--	--	--

Accommodation					
Location				X	
Cleaning				X	
Atmosphere					X
Staff's politeness			X		
Staff's appereance				X	

**Extra questions**

What did you like the most?  
Everything all the places were amazing

Was there something you did not enjoy or like?  
We didnt like the bathrooms in some places

**Personal comments**

Very good trip recommend a lot.!

Calle Sagárnaga N° 372 - La Paz Bolivia  
Teléfono: +591-22457377 - +591-7561434  
[www.roadrunner.com](http://www.roadrunner.com)  
[roadrunnersalardeajuni@gmail.com](mailto:roadrunnersalardeajuni@gmail.com)

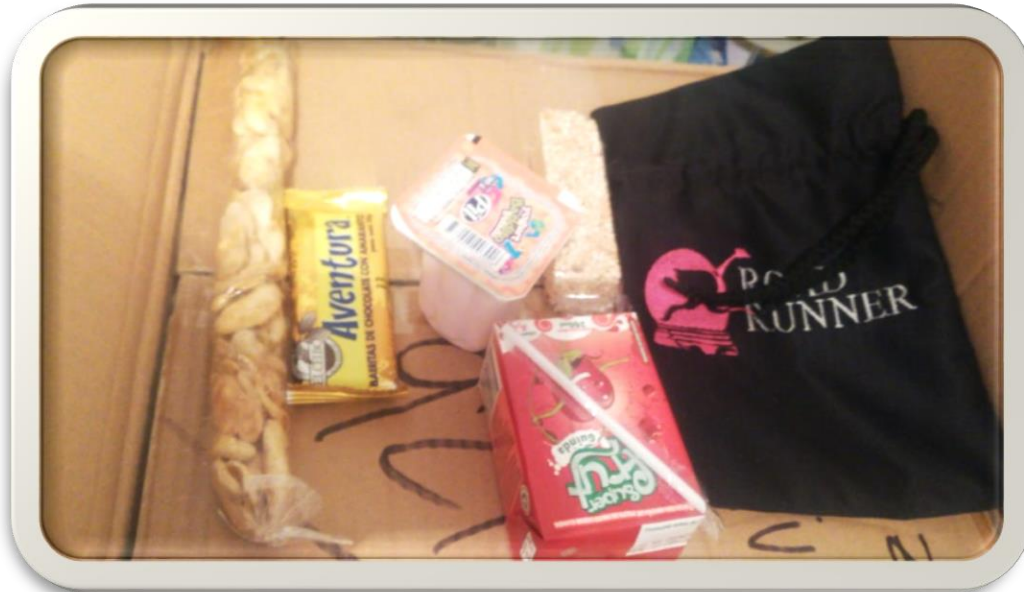


**ANEXO h.**

**FOTOGRAFIAS DEL PREPARADO DE EQUIPO PARA EL SERVICIO EN  
LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.**



Preparación del material y equipo para la operación.



Snack para grupos privados (por día)



Presentación de transporte grupos privados.



Presentación de transporte grupos compartidos.





Inspección del transporte 4x4.



Pasajeros listos para partir (Full Day).



## ANEXO i.

### PRESTADORES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE 4X4.



Transportes 4x4 de la empresa en ruta.

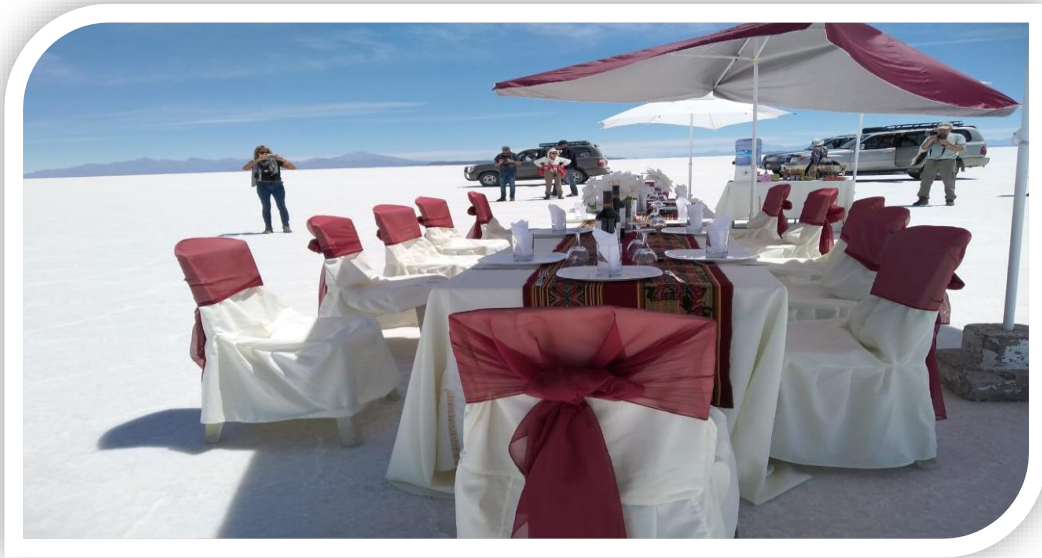


Transportes 4x4 de la empresa en el Salar de Uyuni.



**ANEXO j.**

**SERVICIO DE ALIMENTACION DE LA EMPRESA  
ROAD RUNNER TOUR S.R.L**



Almuerzo grupo privado en el Salar de Uyuni.



Almuerzo Buffet en el salar de Uyuni



## ANEXO k.

### PERSONAL DE LA OPERADORA TURISTICA ROAD RUNNER TOUR EN SERVICIO



Gerente Gral. Almuerzo de tour Full Day compartido (inspección de tour)

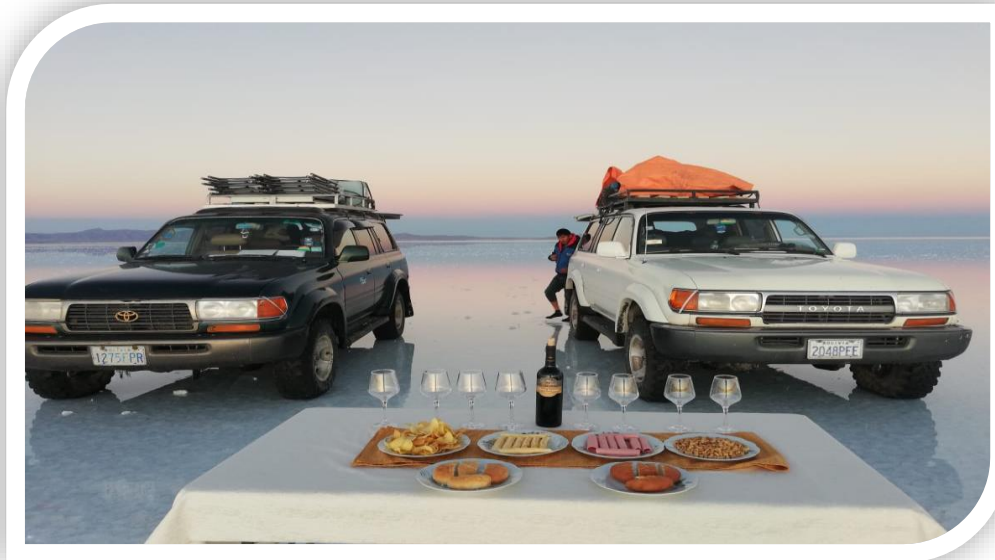


Cena grupo Privado (Conductores en cena, 2do día)

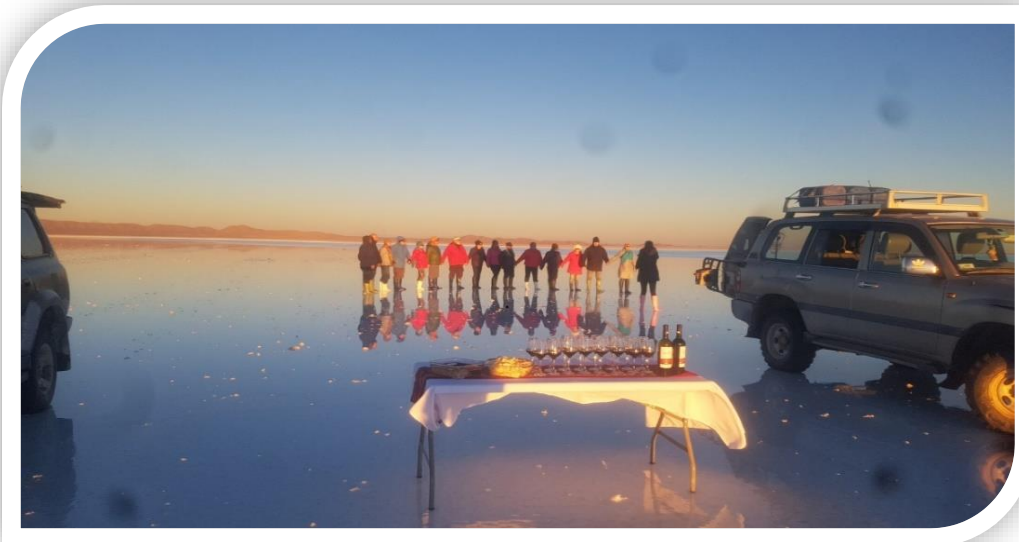


## ANEXO I.

### SERVICIO DE SNACK PARA EL ATARDECER EN EL SALR DE UYUNI OFRECIDO POR LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.



Snack Cocktail atardecer.



Snack sencillo atardecer.

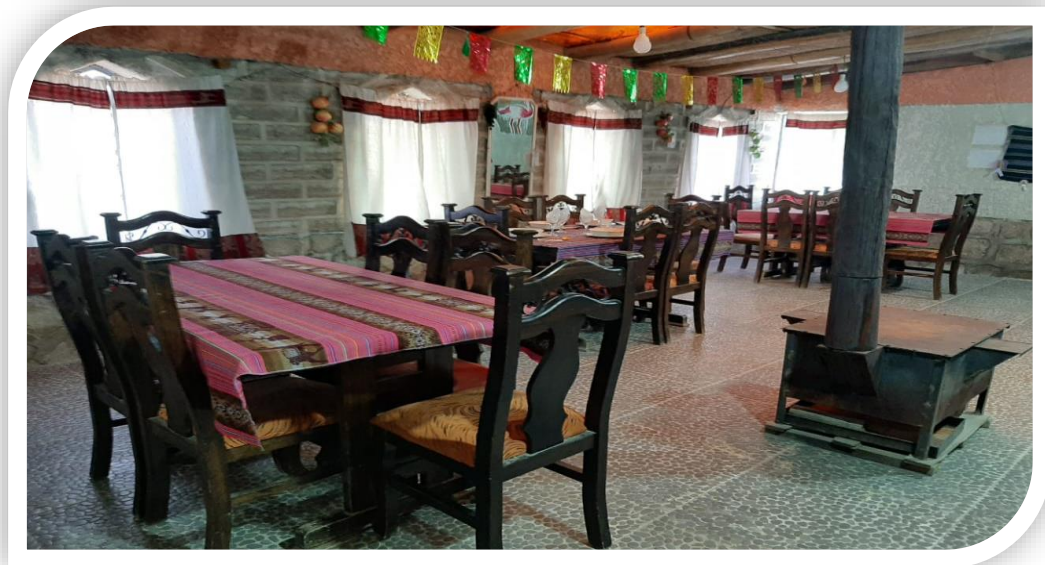


**ANEXO m.**

**PRESTADORES DE SERVICIO DE HOSPEDAJE PARA LOS TOURS OFRECIDOS  
POR LA EMPRESA ROAD RUNNER TOUR S.R.L.**



Cena 1ra noche grupo compartido.



Comedor hospedaje 1ra noche.



Hospedaje 1ra noche.



Habitación matrimonial 1ra noche.