



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UN OPERADOR TURÍSTICO CON
UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN SANTA CRUZ - BOLIVIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FABRICIO ROCA EID

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
PABLO RUSELL BARRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN

El turismo es una actividad que debe procesar recursos naturales, culturales y humanos para usarlos de una manera articulada y planeada, haciendo partícipe a las comunidades locales en los destinos turísticos para cumplir con objetivos como el de ver realizado el sueño del turista, así como generar lucro para el empresario y principalmente, promover un desarrollo sustentable.

Latinoamérica es una plaza que por diferentes motivos está creciendo en importancia como destino turístico, y Bolivia ocupa un puesto preferencial dentro de la oferta.

El principal motivo de viaje a Bolivia, es por vacaciones, recreación u ocio (61%), registrándose un mayor número de viajes por este motivo entre los turistas Sudamericanos (24,2%), Centroamericanos (21.7%), Oceánicos (18,2%) y Norteamericanos (11,9%), en el año 2012.

El presente trabajo consiste en un plan de negocios para la implementación de un operador turístico empleando una estrategia de diferenciación, cuya oficina estará ubicada en la ciudad de Santa Cruz - Bolivia, y su especialidad será la venta de paquetes turísticos a turistas internacionales de mayor poder adquisitivo, intermediando con las agencias de viajes.

Los servicios o productos que se diseñarán, serán paquetes turísticos dirigidos a un estrato socioeconómico alto (abc1) e incluirán los siguientes servicios: transporte privado diferenciado, guías bilingües, hoteles de categoría *****, restaurantes de alta cocina (gourmet), circuitos o destinos turísticos especiales para este segmento, souvenirs o recordatorios del tour, entre otros, haciendo de esta, como la única empresa operadora de turismo en enfocarse en un segmento de turista, para ofrecer servicios de primer nivel en dicha ciudad.

Para llevar a cabo este proyecto se requiere una inversión inicial de 1.118.950,00 Bolivianos, obteniendo un Valor Actual Neto de 521.501,95 Bolivianos.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi familia, mis padres y hermana, quienes han sido un apoyo constante y pilares fundamentales durante toda mi vida.

A mis compañeros del MBA Full Time 2012 y a mis amigos más cercanos, cuyas palabras de aliento cada día me dieron fuerzas para seguir adelante y alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi papá y a mi mamá, por demostrarme tanta dedicación y corregirme cuando fue el momento. Ellos que toda su vida me han brindado lo mejor y siempre han estado a mi lado en todas las etapas y circunstancias que he vivido. Gracias por seguir dándome cada día más amor, cariño, apoyo y comprensión.

A todos los profesores del MBA Full Time 2012 de la Universidad de Chile. Gracias a todos ellos por los consejos, por los secretos de profesión compartidos, por su apoyo, pero sobre todo por la amistad brindada.

Gracias por las enseñanzas del ayer... Y los recuerdos del ahora.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. El negocio turístico en Santa Cruz	1
1.2. Últimos datos estadísticos del turismo en Bolivia según el INE	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	3
2.1 Descripción General	3
2.2 Servicios	4
3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	5
4. ALCANCE DEL TEMA ABORDAR.....	9
5. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	10
5.1. Objetivo General	10
5.2. Objetivos Específicos	10
5.3. Resultados Esperados	11
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO (PEST)	11
6.1. Factor Político - Legal	11
6.2. Factor Económico	13
6.3. Factor Social	15
6.4. Factor Tecnológico.....	18
7. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	18
7.1. Análisis del sector	18
7.2. Stakeholders de la industria:	21
7.3. Análisis de la demanda	23
7.3.1. Tamaño del mercado	23
7.3.2. Método de cálculo del tamaño del mercado.....	24
7.3.3. Tipos y características de los turistas.....	25
8. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	26
8.1. Análisis de la oferta	26
8.2. Tendencia de crecimiento	28
8.3. Empleo	28
8.4. Instalaciones	28
8.5. Análisis de los potenciales competidores.....	29
8.5.1. Barreras de entrada y salida	29
8.6. 5 FUERZAS DE PORTER.....	29

8.7.	COMPETITIVE ANALYSIS	33
9.	CADENA DE VALOR	36
10.	PLAN ESTRATÉGICO	37
10.1.	Misión.....	37
10.2.	Visión	37
10.3.	Estrategia Competitiva	37
10.4.	Estrategia de diferenciación de Michael Porter	37
10.5.	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	38
10.6.	Factores Claves de Éxito	38
10.7.	Estrategia de Marketing	39
10.7.1.	Segmentación	39
10.7.1.1.	Segmentación Geográfica	39
10.7.1.2.	Segmentación Demográfica.....	39
10.7.1.3.	Segmentación Conductual.....	39
10.7.2.	Targeting	39
10.7.3.	Posicionamiento	40
10.8.	Modelo de Negocios	41
10.9.	Modelo de Negocios CANVAS.....	42
11.	ANÁLISIS FODA	44
12.	PLAN DE MARKETING - MARKETING MIX.....	46
12.1.	Producto (Servicio)	46
12.1.1.	Valor Agregado	48
12.1.2.	Especificaciones tipo de Transporte Privado Diferenciado	48
12.2.	Precio.....	48
12.2.1.	Precio Paquetes EXCLUSIVE TOURS	50
12.3.	Plaza.....	52
12.3.1.	Plan de Ventas	53
12.4.	Promoción.....	54
12.4.1.	Página Web.....	55
12.5.	Proyección de Ventas	56
13.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	58
13.1.	Ubicación Física.....	58
13.2.	Infraestructura.....	58
13.3.	Perfiles y funciones de los cargos.....	59
13.3.1.	Perfil Profesional	59
13.4.	Estructura Organizacional.....	60

13.4.1. Organigrama del Operador Turístico.....	62
13.5. Gastos de Personal	63
13.6. Análisis Legal y Jurídico.....	64
13.7. Marco Tributario.....	65
13.8. Requerimientos de Operación	65
14. PLAN DE OPERACIONES.....	66
14.1. Operaciones con respecto al cliente	66
14.1.1. Proceso de primer contacto	66
14.1.2. Proceso de compra	66
14.1.3. Proceso de largo plazo.....	67
14.2. Operaciones con respecto a la empresa.....	67
14.2.1. Procesos de mantención de la flota de transporte	67
14.2.2. Procesos de generación de nuevas rutas y alianzas	67
14.2.3. Proceso de viaje.....	68
14.2.4. Servicio post venta	68
14.3. Itinerario Operativo	68
14.4. Costo Operativo y Relación con los Proveedores.....	69
15. ANÁLISIS FINANCIERO	70
15.1. Inversiones.....	70
15.2. Capital de trabajo.....	71
15.3. Costos Fijos y Costos Variables	72
15.4. Depreciación	75
15.5. Estado de Resultados	75
15.6. VAN y TIR	77
15.7. Análisis de Sensibilidad	77
15.8. Período de Recuperación de Inversión.....	78
16. CONCLUSIONES	78
17. RECOMENDACIONES	78
18. GLOSARIO	79
19. BIBLIOGRAFÍA	80
20. ANEXOS	81

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tamaño del mercado Operadores turísticos	23
Tabla 2. Tamaño del mercado Agencia de viajes.....	24
Tabla 3. Conociendo el perfil de nuestros competidores.....	27
Tabla 4. Competitive Analysis Operadores Turísticos Santa Cruz	33
Tabla 6. Análisis FODA	44
Tabla 7. Precios medios de paquetes de Operadores Turísticos	49
Tabla 8. Precio paquetes turísticos Exclusive Tours	51
Tabla 9. Estrategia de promoción a utilizar por el Operador Turístico.....	54
Tabla 10. Proyección de ventas Exclusive Tours	56
Tabla 11. Instalaciones Exclusive Tours	59
Tabla 13. Costo de Combustible por destino	69
Tabla 21. Costo anual de operación.....	70
Tabla 22. Inversiones	71
Tabla 23. Capital de trabajo	72
Tabla 24. Costos Fijos.....	72
Tabla 25. Costos Variables	73
Tabla 26. Costo Anual de gasolina flota de transporte.....	74
Tabla 27. Depreciación	75
Tabla 28. Estado de Resultados a 5 años.....	76
Tabla 29. Tasa Descuento, Tasa de libre riesgo, Beta, Rentabilidad Mercado	76
Tabla 30. Análisis de Sensibilidad.....	77
Tabla 5. Cadena de Valor Operador Turístico.....	84
Tabla 12. Organigrama Exclusive Tours	95
Tabla 14. Costo Operativo City Tour Santa Cruz	108
Tabla 15. Costo Operativo City Tour by night.....	108
Tabla 16. Costo Operativo Biocentro Güembé	109
Tabla 17, Costo Operativo Buena Vista	109
Tabla 18. Costo Operativo Misiones Jesuíticas.....	110
Tabla 19, Costo Operativo Samaipata & Laguna Volcán	110
Tabla 20. Costo Operativo Sud Este Chiquitano	111

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Crecimiento de los flujos internacionales de turistas extranjeros a Bolivia	8
Gráfico 2: Localización de Santa Cruz de la Sierra en Bolivia.....	15
Gráfico 3. Preferencias del turista objetivo	26
Gráfico 4. Modelo Canvas Operador Turístico	43
Gráfico 5. Modelo Página Web Exclusive Tours	94
Gráfico 6. Proceso de compra.....	96
Gráfico 7. Proceso de viaje	98

1. INTRODUCCIÓN

El departamento de Santa Cruz está ubicado en la región oriental de Bolivia. Es la Bolivia de las palmeras, del clima cálido, de lluvias tropicales, de infinitas llanuras, pero también con una importante presencia de valles y montañas que engalanan y matizan la geografía cruceña. Es una metrópoli que convida a visitarla. La variedad de servicios gastronómicos, entretenimiento, infraestructura, eventos de negocios y artísticos, hacen de Santa Cruz un destino atractivo para conocer y disfrutar.

El presente proyecto se enmarca en el área del emprendimiento, ya que como futuro empresario independiente, se piensa presentar un trabajo que permita al investigador desarrollarlo en el corto plazo, y sobre todo, aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo del Magíster. El proyecto a desarrollar se enfocará en el planteamiento de un plan de negocios para un operador turístico, brindando servicios turísticos y de transporte terrestre privados diferenciados y con un alto valor agregado, en Santa Cruz – Bolivia.

Este tipo de empresas explotan aquellos recursos naturales y culturales existentes en el territorio, con el objetivo de crear un producto innovador que se diferencie de las distintas ofertas turísticas en la actualidad.

El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos operadores son los turistas interesados en tener contacto directo con la naturaleza, en conocer diferentes formas de entender y vivir la vida (que busca un intercambio cultural).

Para nuestro mercado objetivo en este caso, el negocio apunta a turistas con mayor poder adquisitivo, trabajando directamente con las agencias de viajes como intermediario, dirigiendo a ellos mi propuesta de valor diferenciadora, la cual se basará en servicios turísticos del tipo vacacional, cultural, ecológico, arqueológico, gastronómico y de aventura, con un servicio de traslado en vehículos con un alto valor agregado.

1.1. El negocio turístico en Santa Cruz

El turismo en Santa Cruz es un área de inversión de interesantes proyecciones. La variedad geográfica, de climas y vegetación hace que cuente con valles, selvas, y chaco. Así mismo, la existencia de diferentes grupos étnicos, ruinas colombinas y precolombinas, paisajes maravillosos, centros de diversión, son algunos de los muchos atractivos que pueden disfrutar los turistas.

El flujo de turistas extranjeros es cada vez mayor anualmente; por lo general demandan en forma frecuente actividades fuera de la ciudad, como paseos eco-turísticos, visitas a ruinas jesuíticas pre-colombinas, arqueológicas y otro tipo de interacciones.

Actualmente Santa Cruz cuenta con una amplia infraestructura hotelera, distribuida entre numerosos hoteles de todas las categorías.

1.2. Últimos datos estadísticos del turismo en Bolivia según el INE

Según el Instituto Nacional de Estadística Bolivia, el flujo internacional de llegada de viajeros extranjeros, según modo de transporte, enero a septiembre 2008 – 2009 (en número de viajeros)¹. **ANEXO A**

Al tercer trimestre de 2009, el flujo internacional de llegada de viajeros extranjeros al país alcanzó a 474.089 viajeros, registrando un incremento de 9,64%, respecto a similar período de 2008 cuando alcanzó a 432.424 viajeros. Este incremento que en términos absolutos fue de 41.665 viajeros más, respecto a 2008, se explica por las variaciones positivas que registraron los modos Carretero 11,36%, Ferroviario 11,16%, Aéreo 6,87% y Fluvial-Lacustre 1,71%. **ANEXO B**

El aeropuerto Viru Viru de la ciudad de Santa Cruz registró el mayor flujo internacional de viajeros extranjeros.

El aeropuerto internacional de Viru Viru de la ciudad de Santa Cruz registró el 65,03% del flujo total de viajeros internacionales, El Alto (La Paz) y Jorge Wilsterman (Cochabamba) representaron 32,04% y 2,03%, respectivamente.

A septiembre de 2009, la llegada de viajeros extranjeros por el aeropuerto de Viru Viru en rutas internacionales, presentó incremento de 1,40% respecto a similar período de 2008; al igual que el aeropuerto de El Alto con variación positiva de 20,41%, mientras que el aeropuerto Jorge Wilsterman registró variación negativa de 0,45%.² **ANEXO C**

¹ <http://www.ine.gob.bo/pdf/Turismo2009/CartillaTurismo.pdf>

² <http://www.ine.gob.bo/pdf/Turismo2009/CartillaTurismo.pdf>

La llegada de turistas extranjeros al país vía carretera aumentó en 11,36 %

En el período de análisis, el incremento en la llegada de viajeros extranjeros al país vía carretera alcanzó a 11,36% que en términos absolutos fue de 29.976 viajeros más, respecto al 2008.³ **ANEXO D, ANEXO E**

La llegada de turistas extranjeros vía aérea aumentó en 6,87 %

El flujo total de llegada de turistas extranjeros al país vía aérea entre enero y septiembre del año 2009 respecto al mismo período de 2008, registró un aumento de 6,87% que en términos absolutos fue de 11.293 viajeros extranjeros más.⁴ **ANEXO F**

Al haber apreciado los distintos gráficos y tablas estadísticas de los años 2008 y 2009, que indican el flujo internacional de llegada de turistas extranjeros, tanto al país de Bolivia, como a la ciudad de Santa Cruz, deducimos que el negocio turístico se encuentra en una etapa de crecimiento por la constante demanda de turistas internacionales. **ANEXO G**

Actualmente no se tienen datos exactos al año 2013, debido a que el INE (Instituto Nacional de Estadística) suele dar estos datos cada 5 años. Sin embargo, se conoce que su crecimiento tanto demográfico, como económico, está entre los más rápidos de América del Sur, y actualmente Santa Cruz de la Sierra está en el puesto número 14 de las ciudades con crecimiento más rápido del mundo⁵, por lo que brinda altas expectativas al sector industrial de transporte turístico regional.

Así mismo, podemos denotar en el que prácticamente todo el flujo internacional de llegada de turistas extranjeros tanto al país de Bolivia, como a la ciudad de Santa Cruz son por transporte carretero y aéreo.

2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Descripción General

Se plantea la formación de una empresa operadora de turismo mayorista en el departamento de Santa Cruz de la Sierra, para comercializar paquetes turísticos y

³ <http://www.ine.gob.bo/pdf/Turismo2009/CartillaTurismo.pdf>

⁴ <http://www.ine.gob.bo/pdf/Turismo2009/CartillaTurismo.pdf>

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Cruz_de_la_Sierra

culturales y cuyo principal atractivo se centra en potenciar todo tipo de recursos culturales y/o naturales que posee dicho departamento, complementariamente se prestará un servicio de transporte diferenciado, distinto a cualquier otro en el mercado regional. Se pretende implementar una estrategia competitiva de diferenciación del servicio tradicional ofrecido por empresas dedicadas al turismo en la ciudad, debido a que éste es altamente especializado en la potenciación de actividades, rutas turísticas y modelo de transporte privado, generando un alto valor agregado a nuestra empresa.

Se dispondrá de personal en la oficina, para coordinar, planificar y ejecutar el servicio turístico contratado por las agencias de viajes.

Las principales funciones del Operador Turístico serán:

- A. Creación y planificación de servicios-ofertas: destinos, rutas y corredores turísticos, negociación con miembros de las redes de servicios, calidad de los servicios, otros.
- B. Comercialización de las mismas: selección de puntos de venta (agencias de viajes), acciones de promoción y marketing.
- C. Administración: gestión del sistema de reserva, pagos y cobros, promociones, aseguramiento de los visitantes, otros.

Nuestra meta es proporcionar el mejor servicio turístico en un marco de excelencia y mejora cotidiana que nos asegure la total satisfacción de nuestro turista objetivo.

2.2 Servicios

- ✓ Diseñar paquetes turísticos exclusivos para turistas de mayor poder adquisitivo.
- ✓ Vender dichos paquetes turísticos a las agencias de viajes seleccionadas.
- ✓ Traslado IN – OUT desde el Aeropuerto Internacional Viru Viru.
- ✓ Traslado IN – OUT desde la Terminal Bimodal Internacional de buses y trenes.
- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel.
- ✓ Traslado en seguros y modernos vehículos de turismo.
- ✓ Tours guiados, guías especializados, excursiones, actividades culturales y recreacionales.
- ✓ Guías turísticos bilingües (español – inglés).
- ✓ Atención, información y asistencia de los guías.
- ✓ Diversidad de itinerarios en los paquetes turísticos.
- ✓ Experimentados y amables conductores.
- ✓ Menor tiempo de traslado generando una productividad para el turista.
- ✓ Accesibilidad para personas discapacitadas.

- ✓ Destinos turísticos: Samaipata & Laguna Volcán, Buena Vista, Misiones Jesuíticas (San Javier - Concepción), Sud Este Chiquitano (San Jose – Chochis – Roboré - Aguas Calientes – Santiago – Valle de Tucavaca)
- ✓ Excursiones: City Tour Santa Cruz, City Tour by night, Biocentro Güembé.
- ✓ Atención al cliente mediante web center y en oficinas.
- ✓ Servicios de refrigerio e interacción durante el transcurso de la ruta.

3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Se trabajará directa y exclusivamente con las agencias de viajes nacionales, a fin de brindarles paquetes turísticos en donde se incluya desde la llegada del turista, su plan, guía, y otros servicios complementarios.

Las agencias de viajes nacionales se encuentran enfocadas en ofertas que integran el transporte, alojamiento y actividades turísticas. El servicio lo realizan a través de operadores turísticos locales. Las agencias de viajes nacionales tienen la particularidad de integrarse hacia atrás, contratando los servicios de un operador turístico.

El cliente objetivo (agencias de viajes), fue escogido de acuerdo a su positiva participación de mercado, a la imagen que transmite con relación a las demás agencias en torno a su calidad y operación, de acuerdo a su imponente y atractiva infraestructura, de acuerdo a las relaciones internacionales que mantienen con agencias del exterior y de acuerdo a la sofisticada relación y contacto con los hoteles más prestigiosos de la ciudad.

Se pretende brindar servicios turísticos, a turistas internacionales de mayor poder adquisitivo, brindándoles bienestar durante su estadía, satisfaciendo sus exigencias a través de un servicio de calidad y considerando a nuestro factor humano como la clave en la creatividad, innovación y diferenciación, con una capacidad de adaptación y reacción a los cambios constantes.

Tanto en los recorridos urbanos, como rurales, se programarán diferentes actividades y visitas que permitan a los turistas conocer y disfrutar del atractivo natural y cultural de los municipios. Adicionalmente, durante el recorrido, se suelen incluir todo un conjunto de elementos que hacen que el servicio proporcionado por la empresa sea aún más atractivo para el turista: un guía turístico, transporte privado diferenciado, refrigerio, souvenir o recordatorio del tour.

Santa Cruz de la Sierra, la segunda más visitada en el 2012

El viceministro de Turismo afirma que el incremento de visitas de extranjeros a Santa Cruz de la Sierra está a punto de igualar el flujo que tiene La Paz. Este 2012 alcanzó a unas 418.000 visitas.

Santa Cruz de la Sierra se ha convertido en 2012 en la segunda ciudad del país, por poco después de La Paz, que recibe mayor flujo de turistas extranjeros, según reveló el viceministro de Turismo, Marco Marcelo Machicao.

Autoridades y expertos aseguraron además, que esta ciudad ha aumentado su flujo de turistas porque se ha convertido en sede de seminarios y eventos internacionales.

“Hay muy poca diferencia. La Paz tuvo una visita aproximada de 420.000 turistas en un año, mientras que Santa Cruz está sobre los 418.000. Hay que decir también que ha sido el departamento que más creció en cuanto a flujo”, dijo el viceministro Machicao.

La presidenta de la Cámara Nacional de Operadores de Turismo (Canotur), Claudia Rivera, confirmó la situación, aunque señaló que, a su criterio, “sin duda el aeropuerto de Viru Viru (en Santa Cruz) registra más llegadas de extranjeros que el de El Alto. De todas maneras, esta es una muy buena noticia para el departamento y seguramente le permitirá plantearse como el primer destino de visitantes, y después desarrollar nueva infraestructura y servicios.

El viceministro confirmó que Santa Cruz se impuso también a las ciudades de Sucre y Potosí, que le siguen por detrás en ese orden.

Son varias las razones por las que la capital oriental ocupa ahora ese sitio. Rosario Baldomar, presidenta de la Organización y Gestión del Destino Turístico Santa Cruz, aseguró que esto se consiguió gracias a la promoción que realiza la entidad, junto a los hoteleros, los operadores y la Gobernación, los municipios cruceños en el eje central del país y en países limítrofes como Argentina, Chile, Brasil y Paraguay.

Baldomar y el viceministro Machicao coincidieron en dos aspectos que atraen a los visitantes: la infraestructura hotelera, que es de primer nivel, y porque Santa Cruz es una ciudad “muy acogedora”⁶

⁶ <http://www.eldeber.com.bo/nota.php?id=121230232525>

Datos

De América Latina llegan con más frecuencia de Argentina, Chile, Brasil y Perú. De Europa vienen de Francia, Alemania, Inglaterra, Italia y España. El 7% del flujo general viene de Estados Unidos.

Entre los atractivos de Santa Cruz de la Sierra figuran la gastronomía y la diversión nocturna. En el departamento hay cultura y naturaleza: Samaipata y sus ruinas; la Chiquitania con sus Misiones Jesuíticas; Pantanal, la ruta del Che y Parque Amboró.⁷

Bolivia recibió un millón de turistas extranjeros en 2012

Según Correos del Sur, el 80% de los extranjeros que arribaron al país corresponden al segmento de turistas mochileros, el resto son los de mayor poder adquisitivo.

Se calcula que Bolivia en 2012 recibió a un millón de turistas extranjeros y que los recursos económicos que esta industria reportaron al país, fue de aproximadamente mil millones de dólares americanos (1.000.000.000 \$us), según el Gobierno.

El viceministro de Turismo, Marko Machicao, indicó que hasta septiembre pasado, la Dirección de Migración registró la llegada al país de más de 830.000 visitantes con fines turísticos, pero hasta fin de año esa cifra con seguridad llegó al millón. Agregó que octubre, noviembre y diciembre son temporadas altas para la llegada de argentinos, chilenos, peruanos y brasileños.

El viceministro atribuyó la mejora a la campaña de promoción internacional "Bolivia te espera" lanzada en agosto pasado y a la que le atribuye la visita extra de 100.000 turistas extranjeros y un incremento en el movimiento económico de \$us 25 millones, respecto al año 2011.

El 80% de los turistas que visitaron Bolivia en 2012 fueron mochileros, mientras que el restante 20% son visitantes de mayor poder adquisitivo en el marco del turismo organizado, según la información oficial.

Esa tendencia, que se ha repetido en los últimos años en Bolivia, fue criticada por operadores de turismo y empresarios que consideran que el movimiento económico del sector sería mayor si se incentiva el turismo organizado para mejorar el nivel de ingresos.

⁷ <http://www.eldeber.com.bo/nota.php?id=121230232525>

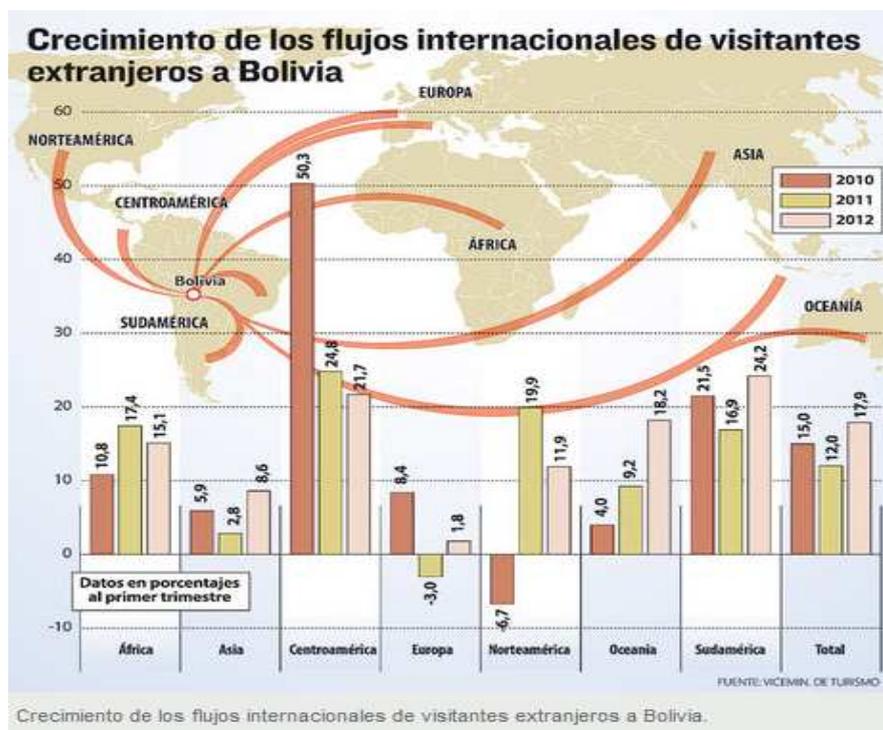
Machicao sostuvo que para el Estado "no es negativo el turismo mochilero", pues "también tiene mucha capacidad de gasto, pues éste no se reduce a una empresa, a un hotel o un guía", sino que llega a otros sectores involucrados con la actividad.

Para esta gestión, los primeros objetivos del Gobierno son elaborar el reglamento de la Ley de Turismo promulgada en septiembre y mantener la fuerza promocional de 2012. En 2013, también se trabajarán proyectos para mejorar la infraestructura en los principales parajes turísticos y crear puestos fronterizos con información para los visitantes.

Cifras a tener en cuenta:

1.000 millones de dólares es el movimiento económico calculado para 2012, superior a los \$us 875 millones registrado en 2011.⁸

Gráfico 1. Crecimiento de los flujos internacionales de turistas extranjeros a Bolivia



Fuente: La Razón Bolivia

⁸ <http://www.correodelsur.com/2013/01/04/8.php>

Podemos apreciar que en el año 2012, la llegada de turista sudamericanos y centro americanos fue la que tuvo mayor flujo de crecimiento. Sin embargo, nuestro mercado objetivo apuntará a turistas extranjeros de mayor poder adquisitivo, de Sudamérica, Centroamérica, Norteamérica, y Oceanía, enunciados en el Gráfico 1.

4. ALCANCE DEL TEMA ABORDAR

El presente plan de negocios, está diseñado para ser aplicado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, bajo la modalidad de operador turístico mayorista con una estrategia de diferenciación.

Los temas y áreas que están dentro del alcance a la hora de implementar la propuesta son:

- ✓ Tendencias y análisis de la industria
- ✓ Análisis del entorno y los principales competidores.
- ✓ Desarrollo de la estructura organizacional.
- ✓ Descripción de estrategias a utilizar.
- ✓ Modelo de negocio.
- ✓ Modelo operacional.
- ✓ Desarrollo del plan de marketing.
- ✓ Desarrollo de paquetes turísticos.
- ✓ Desarrollo de plan de ventas.
- ✓ Análisis financiero.
- ✓ Requisitos legales.

Los temas que están fuera del alcance del proyecto son:

- ❖ Especificaciones de costos extra por recorrido fuera de los límites determinados.
- ❖ Aguinaldos del personal de la empresa.
- ❖ Tiempos de capacitación a personal y métodos a utilizar.

5. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

5.1. Objetivo General

Implementar un operador turístico con una estrategia competitiva por diferenciación, trabajando exclusivamente con agencias de viajes, para brindar servicios turísticos a turistas internacionales de mayor poder adquisitivo, satisfaciendo sus exigencias a través de un servicio de calidad, creatividad, innovación y diferenciación en Santa Cruz de la Sierra.

5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Ser el primer operador turístico nacional en ofrecer servicios con una propuesta de valor diferenciada.
- ✓ Ser una empresa altamente rentable con capacidad de desarrollo y crecimiento en el futuro.
- ✓ Ofrecer nuestros servicios a un precio competitivo que además nos brinde la solvencia para cubrir nuestros costos y obligaciones.
- ✓ Tener la fuerza laboral más motivada y políglota en atención a turistas.
- ✓ Exceder las expectativas de nuestros clientes, con la mejor calidad de atención y oferta de nuestros servicios.
- ✓ Tener una flota de vehículos turísticos y oficinas equipadas con la más alta tecnología.
- ✓ Ser una empresa con altos estándares de responsabilidad social, ambiente y salud.
- ✓ Brindar la más alta comodidad y seguridad a nuestros clientes en nuestros servicios.
- ✓ Coordinar labores y esfuerzos a fin de lograr una promoción eficiente y el fomento adecuado del turismo, implementando campañas de publicidad y promoción en el sector, a través de las cuales se demuestre que Santa Cruz es un destino turístico.
- ✓ Mancomunar los intereses de la empresa operadora de turismo mediante foros, debates y otros que posibiliten el intercambio de ideas, experiencias e información entre sus miembros y/u otras entidades relacionadas a la actividad turística en Santa Cruz.
- ✓ Actuar en coordinación con las instituciones gubernamentales y privadas del sector, buscando comportamientos compatibles y éticos que prestigien la actividad del turismo interno.
- ✓ Trabajar directamente con las agencias de viajes nacionales.
- ✓ Diseñar paquetes turísticos según las necesidades de los clientes y finalmente venderlos a las agencias de viajes nacionales.
- ✓ Promover y mantener unida la relación entre las agencias de viajes nacionales, a fin de lograr una confianza recíproca y amplia cooperación.

- ✓ Centralizar datos sobre aspectos técnicos y estadísticos generales de la actividad del turismo interno.

5.3. Resultados Esperados

- ✓ Obtener un adecuado plan de negocio que cumpla todas las características necesarias para la implementación de la propuesta.
- ✓ Implementación de una propuesta de valor diferenciada para sus clientes, con fines de ofrecer servicios y paquetes turísticos en Santa Cruz.
- ✓ Tener definido el rubro de movimiento estratégico de la empresa para establecer alianzas y la factibilidad de las mismas.
- ✓ Obtener resultados que determinen específicamente los beneficios, rentabilidad y viabilidad de la propuesta.
- ✓ Proporcionar una agradable experiencia al cliente, que motive en el corto plazo la recompra de los servicios.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO (PEST)

6.1. Factor Político - Legal

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

- ❖ La Ley General de Turismo Bolivia Te Espera, Ley 292, tiene por objeto establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado.⁹

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

⁹ <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=4073>

- ❖ Conforme a la Ley N° 031 del 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”, el nivel central del Estado, a través de la Autoridad Competente en Turismo, definirá las responsabilidades de las entidades territoriales autónomas, respecto al establecimiento y desarrollo del Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos y el Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas.
- ❖ Por otro lado, el Ministerio de transporte en Bolivia es la encargada de normar y regular el servicio de transporte en general por medio de la actual LEY GENERAL DE TRANSPORTE Ley 165 del 16 de agosto del 2011.¹⁰
- ❖ Además, es bueno mencionar que el proyecto de Ley de Promoción de Inversiones, según el Gobierno, equilibra la protección tanto a la inversión estatal como a la privada y garantiza la seguridad jurídica para ambas.¹¹

Están construyendo y mejorando los sitios turísticos cruceños

Según la Dirección de Cultura y Turismo, de la Gobernación, en el departamento de Santa Cruz existen alrededor de 22 obras destinadas a promocionar el turismo. La inversión es de cerca de 26 millones de bolivianos.

La actividad turística en el departamento genera alrededor de 100 millones de dólares al año. En este sentido, en 2012, alrededor de 418.000 turistas visitaron el departamento. El primer destino turístico del departamento son las Misiones Jesuíticas, que cada año tiene 160.000 visitantes.

En Santa Cruz se vienen poniendo en práctica nuevos planes para fortalecer la actividad turística. En días pasados, se presentó el Plan Misiones, que es una propuesta para implementar un Museo Misional en San Javier, un pueblo chiquitano ubicado al noreste de Santa Cruz. El monto para la ejecución del proyecto está valuado en 350.000 bolivianos. En el museo se expondrán imágenes de vírgenes y santos, muebles y pinturas del período misional y post misional.

Algunas de las obras turísticas que fueron entregadas en esta gestión, son las cabañas turísticas en Concepción y San Javier.

¹⁰ <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=3179>

¹¹ <http://eju.tv/2013/02/gobierno-boliviano-dice-que-nueva-ley-ampla-la-proteccion-a-inversin-estatal/>

Otra obra que aporta al turismo, que es importante destacar, es el Centro de Interpretación de las Lomas de Arenas. El objetivo es brindar de manera permanente una educación ambiental y consolidar un espacio donde se respondan consultas sobre las riquezas de las Lomas de Arena.

Esta obra tuvo una inversión de 191 mil bolivianos y cuenta con diferentes salas, donde los turistas podrán conocer las características y atractivos del área protegida. El Parque Departamental y Área de Manejo Integrado Lomas de Arena, está situado a 12 kms, al sureste de la ciudad.

Es bueno crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía boliviana, que busca mejorar la calidad de vida de su población y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando sus ventajas comparativas y elementos de unicidad del país

El tener un plan que incluya políticas y estrategias que velen por el mejoramiento continuo del turismo en Santa Cruz, es favorable para el negocio.

Se valoriza y conserva el patrimonio turístico regional, cultural y natural, sustentado en un desarrollo equilibrado del territorio.

Se defiende y protege al territorio donde se desarrollan actividades turísticas frente a actividades extractivas y de alto impacto.

Se optimizan las oportunidades que el ejercicio de las actividades turísticas puede generar como aporte significativo al desarrollo productivo, social y ambiental.

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

6.2. Factor Económico

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

somete a una necesidad personal de todo ser humano de conocer e integrarse a su entorno.

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

- ❖ En 2012, Bolivia obtuvo un PIB nominal de USD. 27.012 millones, destacándose el departamento de Santa Cruz con un aporte mayor al 35%, convirtiéndose en la ciudad con mayor crecimiento económico de Bolivia. Así mismo, el PIB per cápita alcanzó los USD. 2.493.
- ❖ Por otro lado, Bolivia cerró con un índice de inflación de 4,54%. El Instituto Nacional de Estadísticas (INE), informó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró, en diciembre de 2012, una variación porcentual positiva de 0,53% respecto al índice de noviembre, lo que implica una variación acumulada a doce meses de 4,54%.
- ❖ Respecto al desempleo, en 2012 alcanzó un 7,34%, según el INE.
- ❖ El viceministro de turismo boliviano informó, que en el país, se ha registrado un incremento de un 17% de turistas que visitan el país desde todos los continentes respecto al año 2011. Resaltó que pese a este aumento, el gasto se ha visto reducido. El gasto promedio del turista general es de US\$54 diarios, pero el de los europeos fue mayor y en 2011 éste ascendió hasta los US\$80 diarios, algo que se vio reducido ahora a unos US\$75,3.

Este leve crecimiento del turismo europeo y la reducción del gasto de sus visitantes se debe a dos factores: la crisis europea y a los Juegos Olímpicos en Londres, explicó. Debido a la realización del evento deportivo, los europeos viajaron a menos destinos de larga distancia como a Norteamérica, África, Asia o Sudamérica y concentraron sus visitas dentro de su mismo continente para viajes cortos, afirmó. Destacó que los turistas europeos que llegan a Bolivia por lo general provienen del Reino Unido, Alemania, Suiza, Francia y países nórdicos.¹²

Todos estos factores económicos enunciados, son claves para considerar la tendencia de crecimiento del turismo en los últimos años.

¹² <http://www.arecoa.com/destinos/bolivia-presenta-17-de-crecimiento-en-turismo/>

Santa Cruz es la ciudad que experimenta mayores transformaciones en Bolivia como consecuencia de sus altas tasas de crecimiento y migración, lo que exige una permanente búsqueda de soluciones en infraestructura y servicios.

- ❖ Además es bueno mencionar que según CEPAL, Bolivia crecerá un 5,0 % en el 2013. A nivel regional, la expansión también estará respaldada por el mantenimiento del auge del consumo, como consecuencia de los buenos indicadores laborales y del aumento del crédito bancario al sector privado.¹³

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

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

6.3. Factor Social

La población de Bolivia, actualmente asciende a 10.389.913 habitantes, y su superficie territorial es de 1.098.581 km². Por otro lado, Santa Cruz de la Sierra es la ciudad más poblada del país con 2.776.244 habitantes, y también es la ciudad con mayor superficie territorial → 370.621 km².

Gráfico 2: Localización de Santa Cruz de la Sierra en Bolivia



Fuente: Wikipedia

¹³ <http://www.eldeber.com.bo/segun-cepal-bolivia-crecera-un-5-0-en-2013/130423113004>

- ❖ La ciudad de Santa Cruz de la Sierra ha sobrepasado los límites del municipio homónimo, y los barrios más nuevos la han conectado con los municipios de La Guardia, Cotoca, Warnes y Porongo.

El área metropolitana de Santa Cruz de la Sierra tiene un estimado de 1.974.998 habitantes.

- ❖ La ciudad está situada en el puesto 14 entre las ciudades de más rápido crecimiento demográfico del mundo¹⁴, y segundo en el continente americano.

Es decir, que tiene un mayor crecimiento poblacional en relación a su dimensión, superficie, estructura, evolución y características generales de la ciudad, que el resto de todas las ciudades sudamericanas.

Ciudades con mayor tasa de crecimiento demográfico en América:¹⁵

1. Toluca (México): 4,25%
2. **Santa Cruz de la Sierra (Bolivia): 3,98 %**
3. Las Vegas (Estados Unidos): 3,45 %
4. Asunción (Paraguay): 3,17%
5. Valencia (Venezuela): 3%

La ciudad es hoy en día una sociedad cosmopolita, en la cual se reflejan los rasgos de la colonia española, los rasgos de origen guaraní y andino, así como también el legado de otras migraciones europeas importantes (alemanes, italianos, portugueses, yugoslavos), migraciones asiáticas (japoneses y chinos mayoritariamente) y árabes, la mayor parte libaneses y palestinos.

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

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Cruz_de_la_Sierra

¹⁵ <http://www.diariodelviajero.com/africa/las-10-ciudades-con-mayor-crecimiento-iii>

La delincuencia es el principal problema de los cruceños

El 71% de los cruceños encuestados opina que la delincuencia es uno de los tres principales problemas de la ciudad en la actualidad, seguido del consumo y venta de droga (36%), y la limpieza y recojo de la basura (35%).

Del total de los encuestados, el 50% cree que los problemas siguen igual que antes, el 30% asegura que han empeorado, y el 20% sostiene que han mejorado, según la encuesta realizada entre el 4 y el 13 de febrero, a personas de 18 a 70 años de Santa Cruz.

Hay un montón de factores que contribuyen a que la inseguridad continúe en aumento en vez de disminuir, el principal de ellos es la pobreza y la falta de empleo que siguen descendiendo a niveles alarmantes, que es el principal caldo de cultivo para que las personas salgan a delinquir. Por ejemplo, si a una persona le cierran las puertas en todas sus posibilidades, es más probable que esté inclinado a cometer actos delictivos.

Estas acciones, van ligadas de la mano con el consumo y venta de drogas, asociaciones de pandillas y otros grupos de alto riesgo, como los que se presume que hayan (cárteles de droga).¹⁶

Consigo a esto, lanzaron un plan extraordinario de seguridad para combatir la delincuencia. Se trata de un plan para la realización de operativos sorpresa conjuntos entre la Policía y las Fuerzas Armadas (FFAA), en cualquier lugar y día de la semana, para combatir el delito en la ciudad de Santa Cruz.

Los planes van a ser característicos, obedeciendo a la temática de sorpresa. Dependiendo del trabajo que haga la comunidad de inteligencia de la Policía y las FFAA se selecciona la zona, incluso el día de la semana, donde amerite la urgente participación de estas instancias.

La primera presentación formal de la estrategia policial y militar fue realizada hace algunas semanas, pero con la característica de lanzar un mensaje, como parte de operaciones psicológicas a los delincuentes.

La ejecución del plan es flexible, y precisa una coordinación cercana para replantearlo a partir de evaluaciones periódicas sobre logros y metas alcanzadas entre las instituciones comprometidas. El tema del combate contra el delito en las calles, recurre el acompañamiento del Ministerio Público y el Órgano Judicial para una respuesta

¹⁶ http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=362&pla=3&id_articulo=55705

coordinada que evite que los criminales hallados en flagrancia recuperen rápidamente su libertad.

6.4. Factor Tecnológico

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

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

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

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

Así mismo, ninguna operadora turística ha implementado el monitoreo de rutas GPS en su flota de vehículos, con el objetivo de llegar más rápido al destino y evitar demoras en el transcurso del recorrido.

7. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

7.1. Análisis del sector

El contenido de este capítulo permitirá conocer:

- ✓ La situación del sector turístico en los últimos años en el país y en el departamento de Santa Cruz.
- ✓ La procedencia de los turistas que ingresan en la ciudad de Santa Cruz.
- ✓ La percepción que el visitante tiene de la oferta turística actual.

Del análisis del contexto sectorial se extraen las siguientes conclusiones:

El turismo se posiciona como una actividad económica prioritaria para la economía boliviana. En los últimos años, según los datos básicos de turismo, se aprecia una evolución muy favorable y con buenas perspectivas en un futuro, en buena parte gracias a las acciones de mejora competitiva para el sector, puestas en marcha por el Gobierno Boliviano.

La Ciudad de Santa Cruz, es la segunda ciudad de Bolivia que más turistas extranjeros recibe, superado tan solo por 2.000 turistas por la ciudad de La Paz.

El transporte terrestre, ha mostrado índices de crecimiento en los últimos años, generando un aumento en la movilización de pasajeros que se desplazan hacia distintas partes de Santa Cruz, permitiendo que se genere un incremento en el ingreso y/o visita de turistas.

A fin de conocer un poco más el sector, se plasman algunas interrogativas que ayudarán a resolver cualquier tipo de inquietud.

- ¿Cuál es la situación actual del sector turístico en Bolivia?
- ¿Cuál es el origen principal de los turistas que nos visitan?
- ¿Cómo se sitúa la ciudad de Santa Cruz dentro del panorama turístico del país?
- ¿Cómo se posiciona el turismo cultural dentro del contexto turístico boliviano?

El Instituto Nacional de Estadística (INE) define al turismo como aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a tres meses, con fines de ocio, negocios y otros motivos no relacionados con una actividad remunerada en el lugar visitado.

En Bolivia, la actividad turística contribuyó al PIB con más del 4%, alcanzando en el 2012 las mayores cuotas de crecimiento hasta ese momento registradas.

En los últimos años, el sector turístico en Bolivia mantiene un comportamiento muy positivo, así es que en el año 2012 llegaron al país un total de 1.000.000 viajeros extranjeros en calidad de turistas, lo que representa un crecimiento constante a lo largo de los años.

La reactivación del crecimiento económico, junto con la percepción más positiva del país en el exterior, pueden considerarse factores indicativos del buen momento que atraviesa el sector.

En cuanto a las entradas de visitantes, podemos hacer una distinción atendiendo a dos categorías: turismo receptivo y turismo interno.

En cuanto al turismo receptivo, los orígenes principales de los turistas que llegan a Bolivia son de: Argentina, Brasil, Chile, Perú, Francia, Alemania, Italia, Inglaterra, Estados Unidos y países de Centroamérica.

En cuanto a los destinos principales, el 42% de estos viajeros visitaron La Paz y la segunda ciudad más visitada fue Santa Cruz con el 41.8%.

Según datos oficiales, el grueso de los desplazamientos turísticos se realiza por medio de transporte terrestre.

Esta modalidad ha mostrado índices de crecimiento positivos en los últimos años, generando consigo aumento en la movilización de pasajeros que se desplazan hacia distintas partes del país.

La clave de su posicionamiento como elemento estratégico para el desarrollo del mercado turístico, en buena parte, se debe a la puesta en marcha de numerosos programas que se están implementando, generando la confianza necesaria para lograr una movilización masiva de los turistas, como pueden ser: campañas de seguridad vial, inversión en carreteras para su mejoramiento, creación de nuevas rutas de transporte, etc.

El transporte aéreo nacional e internacional experimentó un mayor crecimiento en el número de pasajeros en los últimos años. El aeropuerto Internacional Viru Viru de la ciudad de Santa Cruz, movilizó casi 1,2 millones de pasajeros el año 2010, por esto es considerada la primera ciudad boliviana con más tráfico de vuelos nacionales e internacionales.¹⁷

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Aeropuerto_Internacional_Viru_Viru

La Ley General de Turismo Bolivia Te Espera, Ley 292, reconoce al turismo como una actividad prioritaria para el desarrollo económico del país, y asienta las bases para que Bolivia se posicione en los mercados turísticos internacionales.

Esta ley reconoce la importancia de los valores culturales para la potenciación del turismo, e identifica una serie de modalidades de turismo directamente relacionadas con el aprovechamiento del patrimonio cultural, tales como: el etnoturismo, el turismo metropolitano y el ecoturismo, las cuales, como actividades prioritarias para el desarrollo económico del país, están siendo promovidas mediante programas y herramientas gubernamentales para que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en el ámbito cultural.

7.2. Stakeholders de la industria:

✓ Intermediarios:

Agencias de Viajes

Serán las empresas turísticas dedicadas a la intermediación, coordinación y organización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre los turistas y la operadora de turismo, con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de las agencias de viajes, para quienes deseen, y puedan utilizar dichos servicios.

✓ Consumidor Final:

Turista con mayor poder adquisitivo

Está determinado por la cantidad de bienes y servicios que pueden ser comprados con una suma específica de dinero, dados los precios de estos bienes y servicios.

✓ Agentes Externos:

Comunidades

Los turistas tendrán contacto e interactuarán con ellos durante sus vacaciones, permitiendo que el turista se sienta cómodo con el trato, y pueda vivir experiencias que le permitan disfrutar su estadía.

Gobierno

El papel de las autoridades principalmente se enfoca en dar garantías de seguridad a los turistas y la promoción de los atractivos turísticos de sus países, por medio de leyes de protección tanto al turista, como a nuestro medio ambiente en donde se desarrolla esta práctica.

✓ **Proveedores:**

Restaurantes de alta cocina (gourmet)

Serán los restaurantes con alimentos de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido será "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos serán cocinados al momento. El costo irá de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existirán mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

Hoteles de naturaleza:

Están situados cerca de zonas naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Las estancias suelen ser de dos o tres días. El turismo ecológico es una de las actividades que está creciendo por la diversidad que entrega la naturaleza, siendo considerada como la única y verdadera fuente de descanso y paz. Por lo tanto, tenemos que ser muy responsables para no causar daño a la naturaleza ni a los nativos de la región. Debido a su rápido crecimiento han contribuido al desarrollo de la actividad turística.

Hoteles de montaña:

Están situados en las montañas, entregando servicios de calidad en alojamiento, gastronómica y de entretenimiento.

Guía de turismo – bilingüe:

Será la persona que guíe a los visitantes en el idioma acorde a su nacionalidad (inglés) e interpretará el patrimonio cultural y natural de la zona.

Chofer:

Será la persona contratada, previamente capacitada para conducir nuestros motorizados para transportar a los turistas.

7.3. Análisis de la demanda

7.3.1. Tamaño del mercado

El mercado está compuesto por dos actores fundamentales: el consumidor, que se define como el componente más importante, y los competidores.

Los datos oficiales publicados, permiten realizar una aproximación al tamaño de mercado de las empresas de servicios turísticos en la ciudad de Santa Cruz desde el punto de vista de la demanda, y ello gracias a que se han identificado empresas cuya actividad principal consista, de manera exclusiva, en el diseño y comercialización de rutas culturales, visitas guiadas o tours, elaboración de itinerarios temáticos, etc.

Pero en cualquier caso, uno de los aspectos claves que se deben considerar en el análisis de la competencia del mercado, es la relación de los principales actores que operan en el mercado turístico y ofrecen productos y servicios.

Si analizamos el tipo de mercado, podemos llegar a la conclusión de que se trata de un mercado fragmentado en el que compiten muchas empresas en relación al tamaño total que presenta el sector turístico.

Tabla 1. Tamaño del mercado Operadores turísticos

TAMAÑO DEL MERCADO TURÍSTICO 2013: OPERADORES		
Descripción de Empresa	Total Bolivia	Total Santa Cruz
Actividad: Operadores Turísticos	52	19

Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos www.amarillas.bo

Tabla 2. Tamaño del mercado Agencia de viajes

TAMAÑO DEL MERCADO TURÍSTICO 2013: AGENCIAS		
Descripción de Empresa	Total Bolivia	Total Santa Cruz
Actividad: Agencias de Viajes	140	59

Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos www.amarillas.bo

7.3.2. Método de cálculo del tamaño del mercado

- ¿Cómo compiten mis rivales: precios, calidad del producto, cantidad de ventas, servicio, etc.?
- ¿Cómo puedo calcular el tamaño de mi mercado?

Para poder realizar una estimación del tamaño del mercado y la cuota que podrá captar, hay que tener presente que el ámbito de actuación de estas empresas generalmente desarrollan sus actividades en el entorno local o departamental.

La estimación del tamaño del mercado es una tarea difícil, básicamente porque se trata de una actividad nueva e innovadora sobre la que apenas existen datos que nos puedan servir de referencia. De modo que, la única manera para que pueda estimar una cifra de ventas para el primer año de actividad pasa por la realización de una investigación comercial.

A continuación, para que pueda estimar el tamaño de mercado y la parte que se desea captar, se proponen una serie de pasos que son recomendables seguir:

- A. Identificar el número de empresas del sector turístico que existen en la ciudad y que ofertan los mismos servicios que mi empresa o de similares características. El objetivo principal es que obtenga información a cerca de:
 - ¿Quiénes son mis competidores?
 - ¿Cuál es el tamaño de sus empresas?
 - ¿Cómo están organizadas?
 - ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- B. Realizar un catálogo con los servicios ofrecidos por estas empresas (es importante determinar los atributos de los servicios de la competencia, así como la tipología de los servicios añadidos que ofrecen).

Identificar que servicios prestan estas empresas, como el precio y calidad, así como el porcentaje de mercado que absorben. Es importante conocer el grado de especialización que presentan en un determinado producto o servicio.

- C. Con la información recogida, y en función de los segmentos de mercado que se consideren importantes, y de aquellos que se ajustan a la oferta que pretendo desarrollar, defino las actividades que voy a ofrecer y realizar.

Se concluye que el tamaño del mercado viene creciendo a medida que aumenta el negocio turístico de hotelería, gastronomía, ecoturismo, y otras, y sumado a esto el aumento de flujo de llegada de turistas internacionales cada año. La participación del mercado se incrementará debido a las positivas perspectivas de rentabilidad que brinda esta industria.

7.3.3. Tipos y características de los turistas

- ¿A qué clientes quiero dirigirme?
- ¿Qué características presentan?
- ¿Cuáles son las motivaciones de su viaje y actividades que más le interesan?

En el momento de emprender la actividad, definimos quienes son los clientes potenciales a los que nos vamos a dirigir, diferenciando entre quienes toman la decisión de compra y quienes consumen finalmente el servicio, y que variables son las más valoradas por estos en el momento de demandar actividades turísticas.

Resulta interesante clasificar el turista potencial o a todo aquel que puede comprar los servicios que vamos a comercializar a través de las agencias de viajes. Sin embargo, debemos identificar con mayor precisión a este turista y reducir el universo de usuarios potenciales a un conjunto de usuarios reales (turista objetivo). Por lo que, para nuestro análisis, debemos averiguar cuál es el perfil socio demográfico del turista para poder conocer las características que influyen en el comportamiento turístico, los elementos en los que basan sus decisiones de compra, y las motivaciones que los lleva a viajar y las actividades que le interesan. Los turistas potenciales para nuestra empresa de operador de servicios turísticos, serían los turistas con edades comprendidas entre los 30 hasta los 60 años, considerando que la mayor cantidad de viajeros oscila entre estas edades.

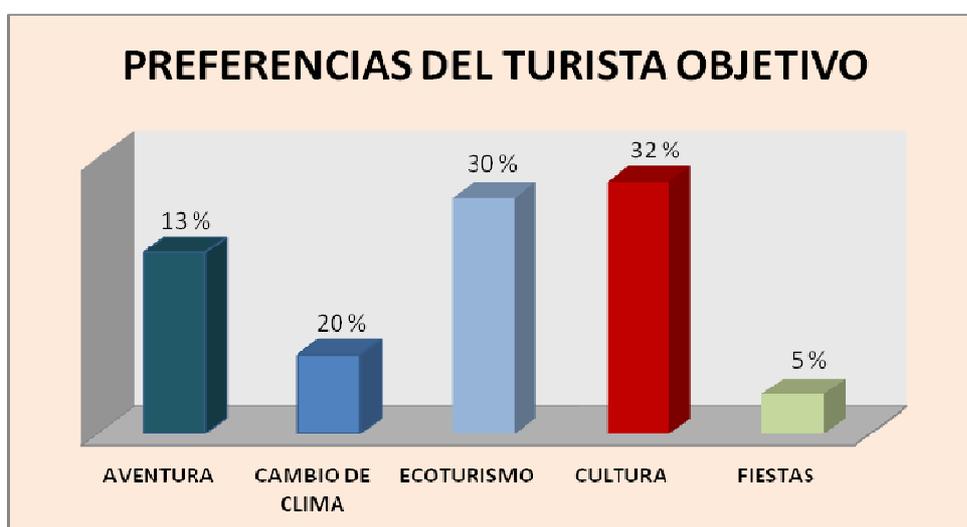
Del total del flujo turístico en el país, el 20 % tiende a demandar servicios y actividades turísticas constantemente y de primer nivel. Por otro lado, no es difícil identificar estos turistas, ya que suelen hospedarse en hoteles cinco estrellas, acudir a restaurantes lujosos, y no tienen problemas para obtener la posesión de una cosa, de un bien o de

un servicio. Además buscan servicios modernos, cómodos, seguros, limpios e interactivos.

Detectado el perfil socioeconómico de los turistas, el siguiente paso es conocer cuáles son las principales motivaciones y estímulos que mueven al turista, ya que esta información es necesaria a la hora de decidir qué tipo de servicios o productos especializados debe ofertar la empresa.

Centrándonos en las motivaciones del turismo relacionado con las actividades de recreación, vacaciones y visitas, entre las preferencias de estos turistas a la hora de viajar, se observa que la historia y cultura, el ecoturismo y la aventura, son los principales atractivos del destino, seguido por la búsqueda de un cambio de clima.

Gráfico 3. Preferencias del turista objetivo



Fuente: Elaboración Propia, a partir datos Tropical Tours

8. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

8.1. Análisis de la oferta

En cuanto a la distribución territorial de empresas de operadores turísticos, se observa que estas se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, donde en su mayoría han tenido bastante acogida por parte de los diferentes tipos de turistas, incluyendo los de mayor poder adquisitivo, que son el segmento de interés para este proyecto.

Actualmente, existen 52 operadoras turísticas en el país, 19 de ellas en Santa Cruz de la Sierra. Entre ellas tenemos:

- ✓ Barry Bolivia
- ✓ Rosario Tours
- ✓ Express Travel
- ✓ Eco Safari
- ✓ Cuarta Dimensión
- ✓ Universal Tours
- ✓ Turismo Enlace
- ✓ Gama Tours SRL
- ✓ Zafi Tours
- ✓ Forest
- ✓ Clase A
- ✓ Magriturismo Ltda.
- ✓ Sun Island Tours
- ✓ Travel Oriente

Estas operadoras ofrecen productos y/o servicios turísticos, generalmente contratados por ellos, e integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, hotelería, traslados, excursiones y restaurantes temáticos y con una infraestructura donde se tienen en cuenta todos los detalles.

Tabla 3. Conociendo el perfil de nuestros competidores

CONOCIENDO EL PERFIL DE NUESTROS COMPETIDORES		
Nº	Característica de los competidores	Competencia
1	Nombre o razón social	Operadoras de turismo anteriormente mencionadas
2	Localización	Santa Cruz de la Sierra
3	Origen de los visitantes	Argentina, Brasil, Chile, Australia, EEUU, Europa, Centro América
4	Características similares o diferenciadas de sus visitantes	Similares; No segmentan
5	Tipo de turismo que ofertan mis competidores	Turismo de aventura, Turismo cultural, Eco turismo, City Tours clásicos.
6	Servicios y actividades	Tours, Excursiones, Alimentación, Transporte, Alojamiento
7	Calidad de los servicios	Buena a Regular
8	Canales de distribución de sus servicios	Página Web
9	Tipo de transporte que utilizan	Alquiler de micro buses o furgonetas.
10	Medios de promoción	Página Web
11	Fortalezas de mis competidores	Tienen experiencia ya que se encuentran varios años en el mercado
12	Debilidades de mis competidores	Su promoción en el mercado al que se desea llegar no es fuerte
13	Precios que ellos cobran por servicio (promedio)	*City Tour 3 horas: 7-10 pasajeros 30 \$
		*Misiones Jesuíticas 2 días-1 noche, hospedaje, transporte + tours a 230 \$

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Investigación de Operadores

Los operadores descritos anteriormente, hacen uso de estrategias, pero ninguna similar a la propuesta, además no cuentan con servicios altamente personalizados donde permita al cliente sentirse a gusto y satisfecho. En cuanto al tamaño empresarial, se observa un claro predominio de micro empresas (las cuales tienen un número de empleados no superior a diez). La forma jurídica está directamente relacionada con la dimensión de las unidades empresariales, tanto en términos económicos, como de personal empleado.

8.2. Tendencia de crecimiento

Al analizar la cantidad de empresas operadoras turísticas creadas en los últimos años, se observa un incremento medianamente significativo de la actividad. Sin embargo, este comportamiento en buena medida ha venido mejorando por las estrategias implementadas en los últimos años de las diferentes operadoras y organizaciones de la ciudad, con el objetivo de impulsar y atraer el turismo hacia la región.

Así es que, la adecuación de espacios físicos, la promoción de la región en el resto del país, y una mayor inversión del gobierno departamental y nacional en seguridad vial, entre otras acciones, posibilitará tanto el surgimiento de la actividad, como su rápido crecimiento.

8.3. Empleo

Desde la perspectiva del empleo, las empresas al iniciar su actividad como operadores de turismo, parten con un promedio de 4 empleados, entre los cuales se distribuyen todas las funciones de la empresa.

A medida que la empresa se posiciona en el mercado, su tamaño medio tiende a experimentar un pequeño incremento, situándose en torno a los 5-7 empleados.

Así mismo, es un hecho común entre las empresas de operadores de servicios turísticos, la contratación de empleados eventuales en las temporadas de mayor carga de trabajo, o para determinadas prestaciones en momentos puntuales.

8.4. Instalaciones

El desarrollo de esta actividad no requiere grandes infraestructuras, sino simplemente un local para centralizar las funciones básicas de la empresa: la administración, el área comercial, y atención al público entre otras.

8.5. Análisis de los potenciales competidores

8.5.1. Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada y salida influyen sobre el nivel de competencia de un mercado, ya que según sea su intensidad, se ve afectado el atractivo de éste.

Consecuentemente con lo anterior, si en un mercado existen barreras de entrada bajas, existirán muchos emprendedores que deseen incursionarse en la actividad, lo que puede afectar negativamente el desarrollo de la misma.

En el caso de las empresas que desarrollan actividades de operadores de turismo en esta región, se observa que existen barreras de entrada bajas. La inversión requerida en términos monetarios para el inicio de la actividad no es muy significativa, es indispensable si poseer un amplio conocimiento del sector y sobre su funcionamiento.

Esta comprensión ha de abarcar conocimientos en temas específicos relacionados con el turismo, como por ejemplo: planeación y elaboración de rutas turísticas, reconocimiento y aplicación de la norma que cobija la actividad, geografía de la región, estrategias de comercialización de productos y servicios, investigación de rutas y lugares atractivos de interés turístico, idiomas, etc.

Si el emprendedor adquiere un préstamo para la puesta en marcha de la empresa y tiene dificultad de pagarlo, esto también supondrá una barrera de salida.

8.6. 5 FUERZAS DE PORTER

Con el objetivo de analizar el atractivo y la rentabilidad de este sector, a continuación se realiza una revisión estructurada de las fuerzas competitivas que lo componen implementando el modelo propuesto por Michael Porter. Esto da como resultado una visión mucho más holística de la posición competitiva que enfrentan cada una de las fuerzas que participan en este mercado, sus ventajas competitivas, rentabilidad y participación de mercado.

➤ Rivalidad entre los competidores existentes

Son pocas las empresas especializadas en ofrecer servicios turísticos con una propuesta de valor diferenciada en la ciudad.

Existen operadoras turísticas que se encargan de realizar paquetes para todo tipo de turistas, sin segmentar, no contemplando si son turistas mochileros o turistas de mayor poder adquisitivo, por lo que no representan una rivalidad directa para nuestra empresa.

Sin dudas, la rivalidad más competitiva, son las operadoras turísticas organizadas en el exterior. Estas se encargan de vender sus servicios turísticos, desde su país origen.

Aún así, se desconoce qué tipo de estrategia competitiva genérica proponen estas operadoras en la ciudad de Santa Cruz, si de menor costo o por diferenciación, y si segmentan o no a los turistas.

Por lo anterior se concluye que **la Rivalidad entre los competidores existentes es MEDIA.**

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las barreras de entrada de un operador de servicios turísticos son bajas, dado que no se requiere una alta inversión para desarrollar la actividad, menos aún cuando no cuentan con una flota de transporte propia.

Sin embargo, es necesario tener un alto conocimiento del sector de turismo: geografía, manejo del turista que se pretende atender, historia, conformación de rutas turísticas, entre muchos otros temas.

Por lo anterior se concluye que **la Amenaza de entrada de nuevos competidores es MEDIA.**

➤ **Amenaza de servicios sustitutos**

La identificación de servicios sustitutos implica necesariamente la búsqueda de otros servicios o productos presentes en el mercado que puedan satisfacer las mismas necesidades que los servicios ofrecidos por un operador de servicios turísticos.

Como es evidente, la presencia de este tipo de servicios o productos afectan a los niveles de competencia, ejerciendo una influencia decisiva en la participación del mercado, ya que si los productos ofrecidos por otros son más bajos y / o más atractivos

que los de nuestra empresa, la demanda puede verse desplazada, disminuyendo de esta forma su cuota de mercado.

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

Las empresas que actualmente ocupan un lugar destacado en el mercado del sector turístico, y que ofrecen servicios y actividades que podrían ser considerados sustitutos, son:

- Agencias de turismo con operadores turísticos internos
- Servicios de guías turísticos
- Organizadores de viajes
- Operadores organizados internacionales

Para contrarrestar el efecto de estas empresas o personas que ofrecen servicios y / o productos de similares características, es importante que opte por establecer alguna estrategia que me permita diferenciar mi servicio respecto al de la competencia, y en consecuencia dotar de un mayor valor añadido a sus servicios, como por ejemplo: invitar refrigerios en el transcurso de los viajes, regalar algún tipo de souvenir o recordatorios del viaje o de las actividades que se han realizado, guías educativas de las rutas por las cuales han pasado para que los turistas tengan la posibilidad de conocer la historia de los lugares que han visitado, etc.

Por lo anterior se concluye que la **Amenaza de servicios sustitutos es MEDIA.**

➤ **El Poder de negociación de los clientes**

Los clientes pueden ejercer presión sobre las empresas que actúan en el mercado, bien haciendo que estas bajen los precios, o que ofrezcan servicios más amplios y condiciones de pago más adecuadas.

En general, el poder de negociación de las agencias de viajes, se considera media, principalmente porque estas cuentan con tarifas que han sido previamente establecidas, en las que recogen los precios por persona, por actividad y por tour realizado.

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

Las formas de pago más habituales, son el pago en efectivo o transferencia bancaria. El cobro se realiza 100% antes de cada actividad.

Por lo anterior se concluye que el **Poder de negociación de los clientes es MEDIA.**

➤ **El poder de negociación de los proveedores**

El papel de los proveedores es determinante para el ejercicio de la actividad en la medida en que pueden ejercer su poder de negociación amenazando con elevar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios, afectando en consecuencia la rentabilidad de la actividad o en la calidad de los servicios que ofrecerá a sus clientes. Sin embargo, en esta actividad, los proveedores que operan en el mercado, mantienen precios estandarizados, esto es, de acuerdo a los parámetros establecidos en el sector.

Los proveedores de las empresas operadoras de turismo, son los encargados de suministrar todos los productos o servicios necesarios para el desarrollo de la actividad, entre los cuales se encuentran: guías turísticos, transporte terrestre, restaurantes, hoteles, entidades emisoras de pólizas de seguros, fabricantes de souvenir, etc.

Por regla general, el operador puede negociar términos más favorables con los proveedores, pero de acuerdo a una serie de factores como, la cantidad de personas que vayan a utilizar el servicio, la duración del servicio contratado, el valor agregado del mismo (por ejemplo, en el caso de los guías, aquellos que dominan un segundo idioma tienen un precio más elevado), etc., el precio medio unitario que obtenga del proveedor puede variar significativamente.

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

Por lo anterior se concluye que el **Poder de negociación de los proveedores es BAJA.**

➤ **Conclusión Análisis Porter**

De acuerdo con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se concluye que la industria turística en Santa Cruz, es medianamente atractiva. La industria está fragmentada, hay una gran cantidad de competidores ofreciendo servicios turísticos, pero ningún operador turístico ha segmentado al turista y se ha preocupado por ofrecer servicios y productos diferenciados y con alto valor agregado.

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

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

La industria turística en Bolivia está en una etapa de madurez, lo que significa que los márgenes, beneficios y las ventas seguirán aumentando de manera moderada si el país continúa con una dinámica economía de crecimiento como la que ha tenido en los últimos años.

8.7. COMPETITIVE ANALYSIS

En la siguiente tabla se mencionan tres (3) diferentes operadores turísticos de Santa Cruz, que actualmente ofrecen sus servicios para similares destinos turísticos, añadiendo y comparando variables con nuestro operador turístico propuesto en el presente plan de negocios.

Tabla 4. Competitive Analysis Operadores Turísticos Santa Cruz

COMPETITIVE ANALYSIS OPERADORES TURISTICOS SANTA CRUZ				
VARIABLES	ZAFI TOURS	ROSARIO TOURS	EXPRESS TRAVEL	NUESTRO OPERADOR

Página Web	X	X	X	X
Oficina Central	X	X	X	X
Diversidad de Destinos	X	X	X	X
Segmentación del turista				X
Transporte Propio				X
GPS a bordo				X
AC / Airbags				X
Refrigerio / Interacción a bordo				X
Guía Bilingüe				X
Chofer Bilingüe				X
Accesibilidad discapacitados				X
Seguro de accidente	X	X	X	X
Elección hoteles 5*****		X		X
Briefings		X		X
Opción de trekking		X		X
Tours observando el atardecer / picnic				X
Souvenirs				X
Exclusividad				X
Paquetes Básicos	X	X	X	
Paquetes Diferenciados				X

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Investigación de Operadores

Descripción de variables:

Al haber realizado y comparado el presente Competitive Analysis, llegamos a la conclusión de que no existe un operador turístico que ofrezca todas y cada una de las características o variables mencionadas para ofrecer al turista objetivo.

Si bien, cada operador tiene una página web, una oficina central y ofrece una diversidad de destinos turísticos, este no segmenta al turista, por ende, ofrece los mismos paquetes turísticos para todo tipo de turistas.

Prácticamente, se puede decir que no existen operadores especializados enfocados en un solo tipo de turista, restándole así, valor o importancia al turista que pretendemos ofrecer nuestros servicios.

Sin dudas, será una innovación que nuestro operador turístico posea su propia flota de transporte, ya que las demás operadoras optan por alquilar microbuses o furgonetas oportunamente, en condiciones regulares y sin conocimiento de que tipo y cada cuánto se le realiza mantención a estos motorizados. Así mismo, no cuentan con sistema GPS o monitoreo de rutas, no se dan la exclusividad de viajar con aire acondicionado, no cuentan con espacios adecuados para discapacitados, no cuentan con airbags frontales ni laterales, restando así la seguridad de los pasajeros, más allá de poseer un seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT).

Ningún operador contempla la posibilidad de ofrecer un servicio de refrigerio a bordo, ni de compartir un sistema de entretenimiento o interacción durante el transcurso del viaje (audio-DVD).

Por otro lado, no cuentan con choferes y guías turísticos bilingües fijos, cuando es necesario, de tal modo que las operadoras tienden a verse afectadas por la no disponibilidad de alguno de estos.

Se pudo contactar, que sólo Rosario Tours entrega briefings o material informativo para sus turistas, así también dispone de la modalidad de trekking o senderismo en algunos de sus circuitos turísticos, buscando acercar a los turistas al medio natural y al conocimiento de la zona a través del patrimonio y los elementos etnográficos y culturales tradicionales.

Se desconoce la iniciativa de que un operador turístico hubiera organizado un tour observando el atardecer en El Fuerte de Samaipata, en las colinas de los pueblos jesuíticos, en el Valle de Tucavaca o en algún lugar paradisíaco de Santa Cruz y deleitando una variedad de frutas, quesos, vinos o algún aperitivo, acorde al lugar y momento.

Al finalizar el cronograma de actividades del destino turístico contratado, los operadores no se toman la molestia de regalar un souvenir o recordatorio del lugar visitado o de alguna artesanía o recuerdo típico de Santa Cruz, como muestra de agradecimiento.

Una vez captadas y comparadas las distintas variables que ofrecen los operadores turísticos actuales y nuestro operador turístico a implementar, se puede evidenciar que nuestro operador se diferencia totalmente de la competencia.

9. CADENA DE VALOR

Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing del producto o servicio, a fin de ofrecerlo al consumidor final.

La principal herramienta del operador turístico, son las tecnologías y sistemas de información. Con estas, podremos analizar y seleccionar los servicios que vamos a ofrecer a nuestro consumidor final.

La cadena de valor involucra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia de nuestro turista objetivo. Es todo lo que le pasa al turista desde que empieza a planificar su viaje hasta que regresa a casa.

El mercado que se pretende seleccionar, es el regional, por ser un operador turístico nacional, en el cual la forma de planificar y realizar las actividades turísticas son principalmente de forma directa con las agencias de viajes. Para esto, se deberá incurrir a una serie de proveedores, entre ellas, servicios de guía bilingüe, alimentación seleccionada, visitas a lugares turísticos previamente reprogramados, hoteles de categoría, materiales de marketing y por supuesto nuestro transporte y servicio diferenciado.

A continuación se presenta la cadena de valor, donde se plasma la interrelación de los recursos a ser utilizados en el plan de marketing, los cuales añadirán el valor correspondiente a la empresa. **ANEXO H**

10. PLAN ESTRATÉGICO

10.1. Misión

Brindar servicios turísticos con la más alta calidad, responsabilidad y seguridad a través de un excelente equipo de profesionales comprometidos con el cliente y al desarrollo económico y social del país, promoviendo a Santa Cruz como destino turístico, ecológico, cultural y de negocios.

10.2. Visión

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

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

10.3. Estrategia Competitiva

Se basa en la diferenciación del servicio tradicional ofrecido por empresas dedicadas a la operación turística en la ciudad, debido a que éste es altamente especializado en la potenciación de actividades y rutas turísticas que generan valor agregado a la riqueza patrimonial y cultural de Santa Cruz

10.4. Estrategia de diferenciación de Michael Porter

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

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

10.5. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

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

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

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

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

10.6. Factores Claves de Éxito

Ubicación estratégica de la oficina central donde funcionará el operador turístico, permitiendo captar mayor flujo de clientes (agencias de viajes). Si bien la mayoría de contrataciones de los paquetes serán vía telefónica o electrónica, es un factor importante a considerar que al ubicarnos en pleno centro de la ciudad, donde se encuentra el 90% de las agencias de viajes, ahorrará costos y tiempos para las reuniones, pagos (siempre y cuando no se hagan vía transferencia bancaria), entrega de información y comunicación física en oficinas.

Servicio que incluya calidad, exclusividad, diferenciación, excelente atención, bilingüismo, diversidad y rapidez, serán factores importantes a tener en cuenta por el operador turístico. Un operador que ofrece buenos servicios, es un operador que estará de boca en boca, siendo bien recordado y altamente recomendado.

Diversidad de paquetes turísticos tomando en cuenta las preferencias de nuestro turista objetivo (cultura, ecoturismo, aventura) contemplando itinerarios descriptivos y operativos de acuerdo a las exigencias del turista, buscando así que los turistas vuelvan varias veces, manteniendo el estilo bien definido y la calidad de los servicios.

Creatividad de tours al atardecer en lugares paradisíacos de Samaipata, Concepción, Roboré o Buena Vista, deleitando una variedad de frutas, quesos, vinos o algún otro aperitivo acorde al lugar y momento.

10.7. Estrategia de Marketing

10.7.1. Segmentación

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

10.7.1.1. Segmentación Geográfica

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

10.7.1.2. Segmentación Demográfica

El operador turístico Exclusive Tours apunta a turistas internacionales de mayor poder adquisitivo, es decir pertenecientes a un estrato socioeconómico alto (abc1), que se encuentren de turismo en la ciudad de Santa Cruz, con una edad promedio de 50 años (entre 30 y 70 años aproximadamente), y de estado civil soltero o casado.

10.7.1.3. Segmentación Conductual

Apunta a turistas decididos, listos para consumir y que les gusta salir de lo habitual y probar nuevas tendencias, que asuman nuevos retos y desafíos, turistas que le dan mucha importancia a la imagen y la calidad.

10.7.2. Targeting

En Santa Cruz existen 59 agencias de viajes entre pequeñas y medianas, las cuales ofrecen turismo nacional e internacional, muchas de ellas no tienen alianzas con ningún operador o proveedor de turismo, contratan o alquilan diversos servicios o productos en el momento que lo necesitan, pero en temporada alta es cuando necesitan servicios de

operadores turísticos con urgencia ya que muchos de los hoteles de mayor categoría son tomados por agencias de viajes como Turismo Balas, Tiluchi Tours, Tropical Tours y Casablanca, ofreciendo paquetes de todo tipo de gustos y contando con las comodidades que el turista internacional requiere.

Determinando entonces, a estas cuatro agencias de viajes, como nuestros potenciales clientes, ya que cuentan con el servicio y el segmento al cual estarán dirigidos los servicios del operador turístico a implementar.

Recordemos que según los datos estadísticos entregados en 2012, Bolivia recibió 1.000.000 de turistas, la cual Santa Cruz recibió 418.000 turistas y de esta cantidad, el 20 % pertenece a nuestro segmento objetivo, turistas de mayor poder adquisitivo.

Entonces obtenemos un estimado de 83.600 turistas objetivo para poder ofrecer nuestros servicios turísticos.

Una vez investigado los diferentes operadores turísticos y los diferentes paquetes que ofrecen al turista, se pudo conocer cuánto es aproximadamente el porcentaje de ventas que obtienen al año, variando entre 2 y 10%, de acuerdo a la cantidad de paquetes turísticos que ofertan. En este caso, los que obtienen mayor porcentaje se debe a que ofrecen un mismo paquete para cualquier tipo de turista, no segmentando a este y no ofreciendo algún valor agregado que difiera en sus servicios.

Ya que nuestro operador turístico, está enfocado en un solo segmento de turista, y tiene claro que tipos de servicios proporcionará en cada paquete a realizar, se llegó a la conclusión de que nuestra meta objetivo de ventas oscilará en torno al 3,5 % para el primer año.

Así entonces, 83.600 turistas multiplicado por 3.5% que es nuestro estimado como meta objetivo para el primer año, es igual a 2.926 paquetes turísticos vendidos.

La proyección de ventas se mostrará en detalle en el capítulo 12, sección 5.

10.7.3. Posicionamiento

Exclusive Tours, pretende posicionar sus servicios en la mente del consumidor final, así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada turista en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta,

diferenciándola de la competencia. Así mismo, alienando al consumidor a través de nuestros servicios y vinculando la propuesta de valor, que se ofrece al turista una vez segmentado.

10.8. Modelo de Negocios

El modelo de negocio planteado tiene dos bases fundamentales, la primera la enfocada al servicio y la segunda a la eficiencia operacional. La eficiencia operacional está dada entre los recursos utilizados en el modelo de negocio y los resultados obtenidos parametrizados en objetivos, viajes, clientes atendidos, entre otros.

Esta empresa para ser competitiva debe tener elementos diferenciadores que le permitan posicionarse en el mercado. Según el análisis elaborado desde la perspectiva de la competencia, es importante darle a conocer al cliente, el beneficio que tendrán al obtener el servicio.

La empresa debe ser objetiva e indagar sobre las necesidades y expectativas del servicio, para constituirlo en un servicio de acercamiento y conocimiento del turista y tener la posibilidad y la certeza de ofrecer paquetes de servicios adecuados.

El servicio como tal siempre contará con las mismas características, lo que realmente puede hacerlo diferencial es la posibilidad de brindarles valores agregados como: Guías de turismo bilingüe, disposición de bebidas y alimentación abordo, tours diferenciados, restaurantes y hoteles de categoría, seguridad, información al día y recordando que el servicio tiene una funcionalidad basada en la comodidad y el confort.

Otro aspecto fundamental será la logística y la comunicación vía telefónica y electrónica para la reserva de servicios. En la medida que ofrezcamos mayores alternativas para contactarnos con nuestros clientes, las agencias de viajes, tendremos la garantía de ocupación operativa de nuestra flota de transporte.

El procesamiento de pedidos será una parte muy importante del negocio para el éxito de la misma. La empresa realizará continuamente un seguimiento de sus clientes y sus servicios vía telefónica, con el fin de interactuar, actualizar e informarse mutuamente. Con el procesamiento de pedidos no sólo se beneficiará la empresa, los servicios de centro de atención telefónica y el procesamiento de pedidos también permitirán a los clientes ciertos beneficios. Por ejemplo, cuando el personal necesite información sobre su orden, pueden acceder a esta información a través de la base de datos del centro de llamadas, que puede ser llevada a través de programas informáticos, e incluso en forma física, como los documentos hechos a mano. La información a la que se puede acceder

puede incluir: número de cuenta de los clientes, solicitudes realizadas, sean de reparación o relacionadas con nuevos servicios o productos, nombre y dirección de la empresa, así como número de teléfono, dirección de correo electrónico, sitio web, fecha estimada del servicio o producto, entre otros datos importantes.

El modelo de negocio ofrecerá un servicio de transporte privado propio y diferenciado, donde nuestros usuarios contarán con vehículos seguros, confortables y elegantes.

Adicionalmente, estos vehículos serán acompañados por conductores de alto nivel, es decir con habilidades de comunicación efectiva, amabilidad, cortesía.

Otro valor agregado es que nuestros conductores serán bilingües, (español – inglés), de tal modo que en su momento, existirá una interacción entre el guía, el conductor y el turista, siempre y cuando sea norte americano, oceánico o europeo.

Para el inicio de los servicios y actividades, el tamaño de la flota constará de 3 unidades. Estas serán nuevas y modernas furgonetas, 4x4, con vidrios polarizados, aire acondicionado, refrigerio a bordo, techo solar panorámico, versión full, con todas las comodidades y exigencias que demanda un servicio terrestre y con una capacidad de hasta 8 personas.

10.9. Modelo de Negocios CANVAS

A continuación, aplicaremos el tipo de modelo de negocio denominado The Business Model Canvas, basado en el desarrollo de estrategia empresarial, permitiendo describir de manera lógica la forma en que el modelo de negocio, creará, entregará y capturará valor.

Gráfico 4. Modelo Canvas Operador Turístico



Fuente: Elaboración Propia

11. ANÁLISIS FODA

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.

El siguiente análisis FODA, nos permitirá identificar las competencias distintivas de la empresa, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que la empresa cuenta y la mejor manera de utilizarla. Nos ayudará a identificar las oportunidades que la empresa es capaz de aprovechar actualmente con sus recursos adecuados.

Al crear el Operador Turístico se deberá tener presente el siguiente cuadro-matriz, con el fin de que pueda potenciar y aumentar sus fortalezas, permaneciendo pendiente a las oportunidades de negocio que se pueden presentar y trabajando los temas débiles para poder afrontar las posibles amenazas del actual mercado.

Tabla 6. Análisis FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Operadora nueva en el mercado. ➤ Incertidumbre ante demanda de los paquetes turísticos. ➤ Depreciación anual de la flota de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor agregado diferenciado en los servicios. ➤ Transporte propio. ➤ Aplicación del Plan de Marketing de manera funcional. ➤ Paquetes turísticos innovadores. ➤ Guías turísticos bilingües ➤ Nueva y moderna flota de transporte. ➤ Ubicación estratégica de la oficina. ➤ Segmentación del turista.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deforestación de áreas verdes que opaquen los destinos. ➤ Hurto o robo de bienes propios del operador turístico. ➤ Oferta de los competidores del mercado. ➤ Entrada de nuevos competidores con similares características de nuestra empresa. ➤ Deterioro de ruinas arqueológicas, templos e iglesias misionales mencionadas dentro de los paquetes. ➤ Desastres naturales que afecten los destinos mencionados y ofertados por nuestra empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoción de destinos turísticos no aprovechados. ➤ Infraestructura vial de buena calidad hacia los destinos programados. ➤ Amplio mercado. ➤ Apoyo del gobierno al sector turístico ➤ Identificar nuevas necesidades de los turistas, que no se han logrado satisfacer. ➤ Carencia de operadores turísticos diferenciados. ➤ Oferta de servicios complementarios. ➤ Complacer exigencias del turista elegido.

Fuente: Elaboración Propia

FORTALEZAS

Entre las fortalezas identificadas se pueden señalar:

- ✓ El contar con una nueva y moderna flota de transporte propia, hace que se diferencie de los demás competidores, además, la marca y modelo del motorizado a implementar, atraerá y seducirá aún más a las agencias para la contratación de nuestros servicios.
- ✓ El contar con una innovadora variedad de paquetes turísticos fortalecerá y aumentará las ventas, dándole un alto valor agregado a nuestros productos o servicios, y diferenciándose de la oferta existente en el mercado.
- ✓ La ubicación estratégica de la oficina, agilizará los procesos de compra – venta con las agencias de viajes.
- ✓ El contar con guías bilingües, fortifica y complementa la interacción y relación con el turista extranjero, satisfaciendo toda la información entregada de los diferentes lugares a visitar y respondiendo todas las consultas del turista, en su idioma originario.
- ✓ El segmentar al turista, no es una práctica que utilizan los diferentes operadores de la ciudad, por tanto, el segmentar al turista objetivo, ayuda a definir la elaboración del paquete turístico, acorde a las preferencias y exigencias de dicho turista.

OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades identificadas se pueden señalar:

- ✓ Santa Cruz cuenta con una infraestructura vial de buena calidad, manteniendo las autopistas en aceptables condiciones durante el año.
- ✓ Se da la oportunidad de cubrir las necesidades y exigencias de nuestro turista objetivo, satisfaciendo sus gustos y prioridades, a través de nuestros servicios.
- ✓ La vinculación de entidades públicas y privadas que trabajan de manera conjunta para el desarrollo del turismo, dan un impulso a Santa Cruz como un destino turístico representativo a nivel nacional.

DEBILIDADES

Entre las debilidades identificadas se pueden señalar:

- ✓ El implementar una nueva operadora de turismo en una industria con varios participantes, demanda tiempo y dedicación para igualarse al mismo ritmo actual

del mercado, pudiendo ser una debilidad, el acomodarse, auto regularse y seguir dicho ritmo al comienzo de las operaciones.

- ✓ Ante la continua remodelación, modernización y comercialización de nuevos modelos de motorizados por parte de las diferentes compañías del sector automotriz, y ante el constante crecimiento de este sector, es inevitable que año a año no se deprecien dichos motorizados. Todos los motorizados en Bolivia se deprecian un 10% anualmente, dado el caso de nuestra flota de transporte, esta se depreciará del mismo modo.

AMENAZAS

Entre las amenazas identificadas se pueden señalar:

- ✓ La falta de mantenimiento y el deterioro de ruinas arqueológicas, iglesias misionales, entre otras, preocupa a los operadores turísticos, ya que esto provocaría la pérdida de interés del turista en visitar estos lugares.
- ✓ La deforestación de bosques, áreas verdes y las talas o quemas provocadas generalmente por la acción humana para la obtención de suelo para la agricultura, minería y ganadería, no sólo resulta un serio daño al hábitat, en pérdida de biodiversidad y en aridez, sino que le resta valor a lugares turísticos por visitar, dado que Santa Cruz se caracteriza por tener los paisajes verdes más hermosos de Bolivia, esto opacaría totalmente sus destinos.
- ✓ Siempre es un temor y amenaza, de que ante la creación de una empresa con un modelo innovador dentro del mercado, entren nuevos competidores con similares características.

12. PLAN DE MARKETING - MARKETING MIX

12.1. Producto (Servicio)

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

En general, el portafolio de productos o servicios de la empresa suele concentrarse en paquetes turísticos que se componen de visitas guiadas, tours y actividades relacionadas con las mismas; la empresa normalmente, recurre a la subcontratación de ciertos servicios y actividades con el fin de completar la oferta o dotarla de un valor añadido.

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

EXCLUSIVE TOURS seleccionó y elaboró paquetes turísticos regionales, tanto urbanos como rurales, con la intención de diferenciarse de la competencia, dándole valor a cada uno de sus servicios, y buscando la máxima satisfacción que merece nuestro segmento de turistas. Los destinos fueron cuidadosamente seleccionados, con el fin de encontrar todos los servicios o productos exigidos por el turista objetivo, reunidos en un mismo lugar. Como por ejemplo, hotelería – gastronomía de primer nivel – cultura – lugares y paisajes exclusivos en un mismo destino, sumados a estos, nuestro transporte diferenciado, guías bilingües y servicios de primera, todos en un mismo paquete. Ningún competidor turístico en Santa Cruz de la Sierra, ofrece exactamente este tipo de tours, excursiones y programas turísticos.

A continuación se muestra en detalle las actividades ofertadas por dicho operador en la región: **ANEXO I**

Con el fin de elaborar el portafolio de productos adecuado, Exclusive Tours tuvo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Mantenerse informado sobre los lugares que se emplean en la planificación de rutas turísticas.
- ✓ Innovar en productos o paquetes turísticos con el fin de que el turista encuentre una serie de servicios que incentiven su consumo. Para ello hay que identificar otros lugares de la región con atractivos que puedan incentivar y atraer al turista y que hasta el momento no hayan sido explotados por la competencia.
- ✓ Evaluar frecuentemente si las expectativas y necesidades de los clientes son satisfechas de manera acertada, de este modo se podrán realizar modificaciones y adaptaciones en el portafolio de productos y que apunten a satisfacer las necesidades y planificar más adecuadamente el desarrollo de actividades.
- ✓ Mantenerse constantemente informado acerca de nuevos proyectos que la Administración Municipal y Departamental tengan proyectado realizar, dado que pueden surgir nuevas oportunidades de mercado.
- ✓ Definir con antelación la logística necesaria para la realización de cada actividad, es decir, determinar los servicios complementarios que deben incluirse: alojamiento, refrigerios, comida, etc.
- ✓ Asignar el personal que inicialmente se responsabilice de la prestación del servicio y atención al turista durante el trayecto del servicio contratado.

12.1.1. Valor Agregado

- ✓ Exclusive Tours brindará el más alto servicio de calidad a sus visitantes, mediante un servicio personalizado que permita satisfacer todas las necesidades y gusto del turista, de manera que tenga una experiencia única y repita su estadía en un futuro.
- ✓ Si el turista lo desea, Exclusive Tours le brindará la oportunidad de conocer fincas agrícolas, llevándolo en un recorrido por lugares modelos de producción que ofrecen los municipios de Santa Cruz, de manera que puedan conocer y disfrutar los productos y la belleza que ofrece la región.
- ✓ Exclusive Tours le indicará como conocer otros lugares no contemplados en los paquetes.
- ✓ El portafolio de servicios también contará con servicios complementarios o valores agregados implícitos, entre estos tenemos:
 - Información del día: Periódicos de circulación nacional y local, como El Deber y El Nuevo Día.
 - Revistas especializadas como Destinos Bolivia, Cosas y Buenas Inversiones.
 - Los vehículos contarán con un servicio musical ambiental y relajante.
 - Puede tener la posibilidad de recarga de baterías para el celular u otros componentes electrónicos.

12.1.2. Especificaciones tipo de Transporte Privado Diferenciado

La estrategia principal del servicio de transporte privado diferenciado, es llegar al usuario final del servicio para motivar y complacer sus gustos y comodidades que demanda este segmento de turistas.

Básicamente lo que se busca es ofrecer diferentes características de transporte turístico, apalancadas en un concepto de calidad, modernismo y confort.

La idea es otorgarle al cliente un espacio exclusivo, donde pueda sentirse a gusto en el desarrollo de las actividades programadas, aparte de gozar todas las características y virtudes que contiene el motorizado.

El tipo de transporte que ofrece Exclusive Tours, es el siguiente: **ANEXO J**

12.2. Precio

Por lo general, el precio de cada una de las actividades se determina de acuerdo a los estándares del mercado, y las variaciones que se aprecian están en consonancia con

el valor agregado del servicio ofrecido al turista, el cual es un aspecto muy importante como estrategia de venta.

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

Al establecer los precios de los productos y servicios, uno debe fijarse en los precios medios de la competencia, ya que esto servirá de referencia para elaborar la política de precios de la empresa.

A continuación se presenta una tabla en la que se incluye una relación de precios medios del mercado aplicables a los diferentes recorridos y rutas, tanto del área urbana como rural, expresados por número de personas:

Tabla 7. Precios medios de paquetes de Operadores Turísticos

Número de personas	Precio promedio en áreas urbanas Paquete Clásico: City Tour Santa Cruz + Servicios	Precio promedio en áreas rurales y campestres. Paquete Misiones Jesuíticas: 2 días-1 noche, San Javier/Concepción + Servicios
2 a 6	40 \$us	270 \$us
7 a 10	30 \$us	230 \$us
11 a 15	20 \$us	198 \$us

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Investigación de Operadores

Estos datos corresponden al promedio de precios de las rutas o tours ofrecidos en el mercado. Es importante, que antes de que establezca los precios de mi portafolio de servicios o productos, determine el valor agregado que cada uno de ellos tendrá, de manera que pueda marcar los precios adecuadamente y aplicándoles el costo correspondiente generado por los servicios adicionales que haya decidido incluir.

En algunas ocasiones es común entre las empresas aplicar descuentos por volumen de compra o por la utilización constante de los servicios a determinados clientes, que pueden llegar a ser hasta del 10%.

En este mismo orden de cosas, para establecer los precios de mis servicios o productos, hay una serie de cuestiones que no debo pasar por alto:

- ✓ **Determinar el porcentaje de comisión**

Qué agencias de viajes, me cobrarán por el direccionamiento de nuevos turistas a la empresa. Este porcentaje, dependiendo de la cantidad de turistas y la frecuencia de remisiones, oscilará en torno a un 8%.

✓ **El valor agregado que tendrán mis servicios y producto**

Las posibilidades son varias, pero las más recurridas son: transporte de viaje diferenciado, un guía – itinerario del recorrido, hoteles y restaurantes de categoría, souvenirs o recuerdos de la visita, etc.

✓ **La contratación de un guía bilingüe tiene un costo superior**

Oscilará entre un 15% y un 20% más, que uno de un solo idioma. Estos precios lo estipulan las asociaciones y agremiaciones de guías turísticos de la ciudad, por lo que es recomendable acudir a uno de ellos para obtener mayor información sobre los precios que se mueven el mercado.

12.2.1. Precio Paquetes EXCLUSIVE TOURS

A continuación mostramos los precios de los siete (7) paquetes turísticos ofrecidos por nuestro operador, tomando como precio por persona en base a un mínimo de 2 a 4 turistas para el procedimiento y habilitación del paquete contratado. Así mismo, el precio disminuye por persona en base a 5 o 6 turistas respectivamente.

Con el objetivo de realizar una exacta proyección de ventas, se promedió el precio mínimo y el precio máximo de cada paquete. Dada la poca variabilidad entre el precio de un paquete tomado por 2 a 4 turistas y de 5 a 6 turistas, se dio la posibilidad y necesidad de contemplar un precio único y sólido, para el posterior desarrollo de la proyección de ventas.

El tipo de moneda que se pretende utilizar para la compra – venta de los paquetes turísticos, será el BOLIVIANO (BS), el cual refleja un tipo de cambio fijo y estandarizado desde hace más de 5 años (1 DÓLAR → 7 BOLIVIANOS).

Tabla 8. Precio paquetes turísticos Exclusive Tours

PRECIO PAQUETES EXCLUSIVE TOURS				
		PRECIO BS POR PERSONA EN BASE		
N°	PAQUETES TURISTICOS	2 a 4 TURISTAS	5 a 6 TURISTAS	PROMEDIO BS
1	CITY TOUR SANTA CRUZ	350,00	280,00	315,00
2	CITY TOUR BY NIGHT	490,00	420,00	455,00
3	BIOCENRO GUEMBE	490,00	420,00	455,00
4	BUENA VISTA	700,00	630,00	665,00
5	MISIONES JESUITICAS	2.240,00	2.100,00	2.170,00
6	SAMAIPATA & LAGUNA VOLCÁN	3.150,00	3.010,00	3.080,00
7	SUD ESTE CHIQUITANO	2.940,00	2.800,00	2.870,00

Fuente: Elaboración Propia

Al guiarse con los precios ofrecidos en el mercado, segmentando al turista e incluyendo nuestros productos o servicios diferenciados, obtuvimos dichos precios adecuadamente.

También se averiguó, cuánto es el valor de los siguientes ítems:

- ✓ City Tours
- ✓ Carta de restaurantes de alta cocina (Chalet La Suisse)
- ✓ Hoteles 5***** (Laguna Volcán, Totaitú, Las Lajas)
- ✓ Alimentación y bebidas de los diferentes destinos
- ✓ Trekkings de las diferentes excursiones
- ✓ Visitas a sitios arqueológicos, barrocos y pre colombinos
- ✓ Entradas a diferentes lugares y recorridos
- ✓ Insumos para atardeceres
- ✓ Valor de la gasolina
- ✓ Valor del mantenimiento
- ✓ Guías bilingües
- ✓ Choferes

Es bueno recalcar, que en cada flota de transporte caben 8 personas, pero en esta se restan 2, una para el chofer y otra para el guía, quedando 6 plazas para ocupación de los turistas. Aquí se muestra gran parte de la exclusividad del servicio, porque ya sea durante el traslado, como en el recorrido del destino, la atención es continua e ilimitada entre los turistas, el chofer y el guía turístico, debido a la poca cantidad de personas, convirtiendo a estos paquetes como los más dedicados e interactivos hacia el turista.

En cuanto a nuestros intermediarios, las agencias de viajes, adquirirán una comisión en torno al 8%, por la venta de cada paquete contratado.

12.3. Plaza

La vía de comercialización se efectuará directa y exclusivamente, a través de las siguientes agencias de viajes:

- ❖ Turismo Balas
- ❖ Tiluchi Tours
- ❖ Casablanca
- ❖ Tropical Tours

Previamente, nos comunicamos vía telefónica con las agencias seleccionadas para comentar sobre la oportunidad de trabajar conjuntamente en el sector turístico. La idea que se transmitió, fue el nacimiento de una empresa operadora de turismo que ofrecerá servicios o productos diferentes a los que ofrecen los distintos operadores actuales en el mercado boliviano. Siendo detallista en que este operador consta de una flota propia de motorizados, mencionando la prestigiosa marca Mercedes Benz y sus características, que consta de choferes y guías turísticos bilingües, que el contenido de los diferentes paquetes engloba tours especiales al atardecer, y paquetes prácticamente distintos a los ofrecidos en el mercado. Así mismo, se mencionó cuál es nuestro turista objetivo al que se desea ofrecer y vender estos servicios con el fin de responder a sus exigencias. Por último se concluyó, en que nosotros como operador turístico, escogimos su agencia de viaje porque tienen una positiva participación de mercado, según datos revelados, porque transmiten una imagen diferente a las demás agencias en torno calidad y operación, porque cuentan con una importante e imponente infraestructura que atrae a muchos y varios, porque tienen bastantes relaciones internacionales con agencias del exterior y porque tienen una sofisticada relación y contacto con los hoteles más prestigiosos de la ciudad. Por lo tanto, se transmitió el deseo de trabajar directamente con su agencia de viaje, con el fin de venderle nuestros paquetes turísticos y posterior ejecución del mismo.

Una vez transmitido lo anterior, las distintas agencias de viajes respondieron estar conformes en trabajar con nuestro operador turístico; incluso comentaron, que para ellos, es una buena oportunidad ofrecer estos paquetes turísticos para este tipo de turistas, ya que por lo general existe un alto grado de disconformidad con alguno de los servicios contratados; agregando, que al ofrecer estos paquetes, se les abrirán las puertas de ventas y ganarán tanto en cantidad, como en calidad, por ofrecer este tipo de paquetes con servicios exclusivos y diferenciados del resto de los operadores. Una vez armonizada la relación con estas cuatro agencias de viajes, se conversó sobre el tema de comisión de ventas de cada paquete que obtendrá la respectiva agencia. Las más exigentes fueron Casablanca y Tropical Tours, que por lo general tienden a cobrar

un promedio de 11 a 13% de cada paquete que le ofrecen los operadores, no así Turismo Balas que cobra 10% y Tiluchi Tours 8%. A manera de negociación, comentando y tomando en cuenta que esta es una empresa que recién rodará en el mercado, ante la diversa cantidad de operadores, se concientizó y aceptó comisionar un 8% sobre la venta de cada paquete para Tropical Tours, Casablanca y Turismo Balas. Una vez establecida la relación, nos despedimos, antes solicitándome que les informe cuando estén listos los paquetes turísticos para ponerlos en marcha.

Continuando con el actual plan de negocios, ya sabemos que tenemos que cumplir una serie de requisitos tales como, márgenes comerciales interesantes para el mediador y seriedad de la oferta en cuanto al cumplimiento de una serie de compromisos pactados, es decir, reservas, disponibilidad, entre otras.

Exclusive Tours comercializará sus servicios o productos, a estas cuatro agencias de viajes previamente mencionadas, a fin de obtener la contratación de nuestros paquetes turísticos.

12.3.1. Plan de Ventas

Una vez obtenidos los contactos de los futuros clientes se realizará:

- A. Crear una lista de contactos obtenidos que incluya:
 - Número telefónico de contacto
 - Intereses que puedo satisfacer a través de mi servicio
 - Agendar una llamada telefónica
- B. Generar la llamada telefónica y concretar la venta, en este paso se entrega la información de las formas de pago estas pueden ser:
 - Pago con tarjeta de crédito a través de la página web del Operador Turístico
 - Pago del total del paquete por medio de transferencia bancaria.
 - Antes de que el turista emprenda el viaje ya debe haber cancelado por el total del servicio.
- C. Durante el tiempo que la agencia de viaje realizó la compra de algún paquete, hasta el día en que se ejecute, un representante estará en contacto para asesorarlo en cualquier inquietud que se pueda generar.
- D. Finalizado el viaje, se realizará un seguimiento para conocer la satisfacción del cliente y mejorar en aquellos aspectos que se estén débiles en cuanto al servicio; el turista recibirá una tarjeta donde pueda escribir sus comentarios sobre el servicio ofrecido.

12.4. Promoción

Las empresas operadoras de servicios turísticos urbano y rural suelen destinar aproximadamente el 40% de la utilidad en publicidad y promoción de sus productos.

Como paso previo a la realización de la publicidad y promoción de los productos y servicios ofrecidos, se deberá crear y diseñar una página web, definiendo formatos, colores, información, logotipo y las estrategias de promoción. Todo esto debe ir acorde con la imagen que deseo transmitir y con la clase de actividad que pretende desarrollar la empresa.

Las estrategias y mecanismos empleados para publicitar los productos y servicios de las empresas, son los siguientes:

- Página Web
- Llamadas Telefónicas
- Elementos publicitarios de la empresa (volantes, tarjetas de presentación), que serán distribuidos en agencias de viajes, anteriormente mencionadas, hoteles de categoría de la ciudad (Los Tajibos, Yotaú, Camino Real, Baganvillas, Radisson Santa Cruz, Cortez, Caparuch, Gran Santa Cruz) restaurantes de alta cocina (Chalet La Suisse, Candelabro, Migelangelo, Le Coin, Tapekua, Jardin de Asia, Espacio Gourmet), y demás sitios concurridos por los turistas de mayor poder adquisitivo.
- Revistas especializadas del sector.
- La participación en ferias y eventos de turismo, tanto a nivel local como nacional, es otra oportunidad para establecer contactos con este tipo de clientes.

Tabla 9. Estrategia de promoción a utilizar por el Operador Turístico

ESTRATEGIA UTILIZADA	%
Internet (Página Web)	40
Llamadas Telefónicas	30
Revistas Especializadas	15
Volantes y Tarjetas	10
Ferias y Eventos	5
Referidos (boca a boca)	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Investigación de Operadores

Este será el porcentaje de dinero que se destinará a cada uno de los ítems mencionados de la estrategia de promoción. Para determinar la cantidad a invertir en

publicidad, primeramente necesitó conocer cuánto será el gasto anual de mis inversiones, así como de mis costos fijos y variables.

Como se puede comprobar, la promoción y publicación por medio de la página web y de las llamadas telefónicas, tendrán un mayor porcentaje de participación que el resto de las estrategias. Así también, la participación en revistas especializadas y la comercialización por medio de elementos publicitarios como volantes y tarjetas de presentación, serán otro de los mecanismos utilizados para promocionar los productos y servicios de los operador turístico, obteniendo seguramente menos efectividad en relación a las dos primeras estrategias mencionadas, con el fin de demostrar nuestra oferta de productos y servicios diferenciados.

No se pondera un porcentaje a los referidos (boca a boca), porque consideramos que estos no tienen ningún costo, ya que nuestro cliente final, el turista, es un visitante pasajero. Por ende, las agencias de viajes serán nuestras intermediadoras para ofrecer y vender nuestros paquetes turísticos.

La vinculación a asociaciones y agremiaciones del sector es otra de las estrategias de promoción que pueden ayudar a establecer alianzas con empresas del sector, participar en eventos conjuntos y a generar estrategias de posicionamiento en el mercado.

12.4.1. Página Web

Dentro de las acciones de promoción se encuentra el establecer la identidad del operador turístico "EXCLUSIVE TOURS", así se diferencia de las demás, y transmite al cliente la esencia de la empresa. El logotipo, el diseño y los colores utilizados en la página web, serán un factor de fundamental importancia para el posicionamiento del producto en la mente del consumidor. Tanto el diseño, como el logotipo, se han establecido de tal manera que sea una imagen que llame la atención a través de la utilización de colores sobrios y elegantes, y sea de fácil captación al no contener varios gráficos. El logotipo escogido para nuestra empresa, es la imagen de nuestra elegante y moderna flota de transporte Mercedes Benz, transmitiendo la exclusividad del operador turístico.

A continuación mostramos el diseño de la página web del operador turístico: **ANEXO K**

12.5. Proyección de Ventas

A continuación mostramos la proyección de ventas para el primer año, tomando en cuenta los siete (7) paquetes turísticos ofrecidos por nuestro operador, captando el 3,5% de 83.600 turistas de nuestro mercado objetivo, determinando entonces la cantidad de 2.926 paquetes a vender.

Tabla 10. Proyección de ventas Exclusive Tours

PROYECCIÓN DE VENTAS EXCLUSIVE TOURS					
Nº	PAQUETE TURÍSTICO	% VENTAS	CANTIDAD	PRECIO PROMEDIO BS	TOTAL VENTAS BS
1	CITY TOUR SANTA CRUZ	15%	439	315,00	138.253,50
2	CITY TOUR BY NIGHT	15%	439	455,00	199.699,50
3	BIOCENRO GUEMBE	10%	293	455,00	133.133,00
4	BUENA VISTA	15%	439	665,00	291.868,50
5	MISIONES JESUITICAS	20%	585	2170,00	1.269.884,00
6	SAMAIPATA & LAGUNA VOLCÁN	20%	585	3080,00	1.802.416,00
7	SUD ESTE CHIQUITANO	5%	146	2870,00	419.881,00
	TOTAL	100%	2.926		4.255.135,50
	COMISIÓN AGENCIAS DE VIAJE	8%			340.410,84
	INGRESOS POR VENTAS				3.914.724,66

Fuente: Elaboración Propia

Una vez conocido y establecido cuáles son las preferencias y motivaciones de nuestro turista objetivo, plasmados en la sección 7.3. Análisis de la Demanda, sub-sección 7.3.3. Tipos y Características de los Clientes, llegamos a la conclusión, de que la mayor cantidad de ventas se darán en el Paquete 5 y 6.

El Paquete 5, Misiones Jesuíticas, es muy diverso en cuanto a paisajes y cultura, de hecho en Santa Cruz, fue el destino más visitado por turistas internacionales en el último año 2012, su arquitectura barroca es inigualable, están construidas en base a madera labrada y horcones con naves laterales, independientes de los muros, decorados en pan de oro y piedra volcánica. El verdor de sus colinas y paisajes es envidiable, brindándole un plus a este destino. Así mismo, cuenta con una moderna infraestructura hotelera y autopistas totalmente pavimentadas. Sin dudas el turista, estará más que satisfecho con este paquete.

El Paquete 6, Samaipata & Laguna Volcán, es sin dudas el paquete más completo, más moderno y el de mayor aventura y ecoturismo. Por lo general, todos los turistas que acuden a este destino, vuelven enamorados y esperanzados que algún día volverán a disfrutar de sus paisajes en las montañas, abismos pronunciados, volcanes, cascadas, sitios arqueológicos pre colombinos y una ciudad que alberga 25 nacionalidades extranjeras, sobre todo europeos, convirtiéndose en un micro mundo ejemplar para el

departamento y para Bolivia y tal vez para el mundo. Además, el hotel que se ofrece en el paquete, para muchos es el mejor ruralmente, por su calidad de servicio, modernidad, diversidad gastronómica, opciones de entretenimiento, por tener la cancha de golf más grande del departamento y por su ubicación, ya que está construido sobre un volcán inactivo. Aquí, nuestro turista se encontrará más que satisfecho por las distintas cualidades y beneficios que entrega el destino.

Seguidamente, los paquetes 1, 2, 3 y 4, presentarán una demanda casi similar, ya que estos destinos son tradicionalmente concurridos por todos los turistas que llegan a Santa Cruz.

Los Paquetes 1 y 2, se ejecutan en la zona urbana del departamento, ofreciendo city tours por los lugares más importantes, concurridos y tradicionales de la ciudad. Sin dudas, nuestro turista optará por estos paquetes, conociendo la ciudad mezclada entre el modernismo y colonialismo, su cultura, sus plazas, sus monumentos, su entretenimiento, sus comidas típicas y su farándula nocturna, a través de un servicio de transporte moderno, cómodo y de alto nivel, y entregando las condiciones que exige nuestro turista objetivo.

El destino del Paquete 3, queda a pocos minutos del centro de la ciudad, este selecto y maravilloso lugar, tiende a ser demandado por turistas que aman la flora y fauna, aquí se encuentran todo tipo de plantas, flores, mariposas, piscinas naturales y animales de la región, como tucanes, parabas, caimanes, nutrias, jaguares, entre otros. Es bueno recalcar que este destino no cuenta con guías propios, por lo tanto es ventajoso y beneficioso contratar este paquete, más aun si son turistas de idioma inglés.

El Paquete 4, si bien su destino queda a 1 hora y media de la ciudad, fue estratégicamente elaborado para ofrecerlo en un solo día. A la vez en que nuestros turistas disfruten de los paisajes, su cultura y sus platos típicos, conocerán también las industrias queseras y cafeteras más importantes de la región, pudiendo así, nacer relaciones comerciales o algún tipo de negocios en estos sectores.

Finalmente, la proyección de ventas del Paquete 7, serán los menores, ya que si bien este destino cuenta con un alto porcentaje de ecoturismo, se encuentra bastante alejado, a unas 8 horas de la ciudad, por este motivo y ante la incertidumbre del tiempo de visita del turista en el departamento, fuimos precavidos proyectando solo un 5% de las ventas para este destino.

Una vez establecido los porcentajes de ventas de los distintos paquetes turísticos, multiplicamos dicho porcentaje por la cantidad total de paquetes que pretende vender Exclusive Tours el primer año, y con esto obtenemos el desglose de cantidad de cada

paquete a vender. Seguidamente, multiplicamos la cantidad final de cada paquete con su precio promedio establecido. Al final obtenemos un total de ventas de cada paquete.

Luego sumamos el resultado de ventas de cada paquete para obtener un total de ventas de la empresa. Seguidamente, restamos el 8% de comisión que nos cobrarán las agencias viajes previamente convenidas; y así finalmente, dando lugar a un ingreso total por ventas de 3.914.724,66 Bolivianos para el primer año.

Para los siguientes 4 años se espera un crecimiento del 2%, ya que estas son nuestras expectativas de acuerdo a como viene creciendo la industria o mercado del sector turismo en Santa Cruz. Así mismo, es aconsejable crecer a este porcentaje para prevenir cualquier tipo de incremento monetario externo a la empresa, como por ejemplo, incremento del precio de los pasajes, precio de los hoteles, precio de los restaurantes, de los productos comestibles, entre otros, restando el flujo internacional de visitantes extranjeros a Santa Cruz y afectando consigo a la demanda que uno pretende percibir.

13. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

13.1. Ubicación Física

El Operador se ubicará en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra - Bolivia, tendrá una oficina central que estará ubicada en el centro de la ciudad, en la Calle René Moreno, a media cuadra de la plaza principal 24 de Septiembre.

13.2. Infraestructura

Al inicio de la actividad, las instalaciones requeridas para el desarrollo de la misma dependerán de factores como, el número de empleados o el número de actividades realizadas por la empresa.

La empresa al principio, su espacio del local u oficina será de unas dimensiones reducidas, aproximadamente unos 24 mt².

Pero a medida que la empresa se vaya posicionando en el mercado y que el número de empleados fijos se vea incrementado, las instalaciones requeridas pueden llegar a alcanzar un área aproximada de 40 mt², distribuidos entre oficinas y recepción.

Tabla 11. Instalaciones Exclusive Tours

INSTALACIONES		
Número de Empleados	Área requerida	Distribución
4	24 mt2 (aproximadamente)	Oficina
6	40 mt2 (aproximadamente)	Recepción 5mt2 Oficina dividida en cinco módulos 7mt2

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a equipos de oficina requeridos, es importante considerar un mínimo de 4 equipos de cómputo, asignando uno para cada empleado que se encuentre en la oficina de la empresa.

Los muebles y enseres principales son: escritorios, sillas para el personal y los clientes, impresoras, teléfonos y fax, etc.

13.3. Perfiles y funciones de los cargos

13.3.1. Perfil Profesional

Las empresas dedicadas a la operación del turismo requieren de un perfil profesional muy definido y acorde con las funciones que se deben desempeñar. Por lo general, se requiere de personas que tengan conocimientos de administración de empresas, preferentemente relacionadas con el sector turístico o de hotelería, ya que para el correcto desarrollo de la actividad es importante conocer bien el funcionamiento del sector. El personal que labora en el operador debe tener conocimientos acerca de los diferentes programas que se han implementado en el sector, conocer bien la terminología empleada, tener capacidad de negociación con los proveedores, conocer el entorno geográfico del territorio, dotes comunicativas y de atención al cliente, capacidad organizativa y de planificación para la elaboración de paquetes turísticos, cualidades comerciales, y en la medida de lo posible, dominar un segundo idioma.

Con respecto al encargado de la parte de ventas, no necesariamente debe ser un egresado en turismo. Para cubrir este perfil se suele buscar a una persona que tenga estudios de mercadeo y ventas, ya que con una buena información sobre los productos de la empresa y los servicios, será suficiente para que pueda atender y hacerse cargo de la parte comercial de la empresa.

En cuanto a la contratación de los guías de turismo, el Operador solicitará que, además de tener la tarjeta profesional que los acredite como profesionales capacitados para el ejercicio de sus funciones, que hablen un segundo idioma (inglés avanzado).

Como se ha venido comentando, un servicio de guía de estas características supondrá un mayor costo para la empresa, pero cuando el recorrido sea para personas de habla no española, este servicio le dará un valor agregado al tour turístico.

En cuanto a la contratación de conductores o choferes capacitados, el Operador solicitará, licencia de conducir Tipo "A", esta licencia autoriza a conducir vehículos para los servicios de auto transporte de pasajeros y exclusivo de turismo (furgonetas); solicitará, certificado de antecedentes de tránsito, y que además, hable un segundo idioma (inglés básico – intermedio).

13.4. Estructura Organizacional

Al momento de iniciar la empresa operadora de servicios turísticos, el personal que se requiere será:

❖ Fijos (parte de la estructura de la empresa)

- ✓ El Director Administrativo / Gerente
- ✓ El Director Comercial
- ✓ El Director de Operaciones
- ✓ Contador

❖ Temporales (sujetos a subcontratación)

- ✓ Tres (3) guías turísticos.
- ✓ Tres (3) choferes o conductores turísticos.

❖ Servicios profesionales independientes

- ✓ Asesor Turístico

Los cuales se van a encargar de realizar las siguientes funciones:

➤ Director Administrativo / Gerente:

Será el encargado de la administración general de la empresa, programa y controla todas las actividades que la empresa desarrolla, debe ser un profesional en administración de empresas, con altas capacidades comunicativas, excelentes relaciones interpersonales, creativo, proactivo, emprendedor y con alta capacidad de generar estrategias que le permitan al negocio innovar y mantenerse en el tiempo, de manera que logre cumplir con las metas propuestas.

Se encargará de las siguientes funciones:

- Representación legal de la empresa
- La negociación con los proveedores y clientes
- La elaboración y diseño de los productos o paquetes turísticos que se comercialicen en la empresa
- Captación de nuevos clientes
- Contratación de personal
- Manejo de nóminas
- Facturación
- Compra de equipos de trabajo

➤ **Director Comercial:**

Estará especialmente encargado del área comercial desarrollando todas las estrategias del mix de marketing. Adicionalmente tendrá las funciones de:

- Colaborar en la administración del contrato con proveedores y clientes
- Venta de servicios o productos
- Atención al cliente
- Captación de nuevos clientes
- Compra de consumibles y de Souvenir (Artesanías y regalos)

➤ **Director de Operaciones:**

Profesional, Tecnólogo o técnico en administración de empresas, en administración hotelera, contaduría o en economía con gran capacidad de análisis numérico, habilidades en el manejo de todos los programas de Office, responsable, honesto, racional, comprometido.

Se encargará de las siguientes funciones:

- Colaborar en la administración del contrato con proveedores y clientes
- Atención al cliente y venta de productos
- Captación de nuevos clientes
- Análisis de Inversiones
- Manejo de nóminas

- Facturación

➤ **Contador:**

Será el encargado de llevar cabo el control financiero del negocio, todas las cuentas mensuales y analizar la parte fiscal de la empresa, por lo que se encarga de: realizar los balances, estado de resultados, control de las ventas, gastos, inversiones, y análisis de pérdidas y ganancias de la empresa.

➤ **Guías Turísticos (3):**

Serán los encargados del acompañamiento a los turistas durante el recorrido y actividades contratadas. Su papel es muy importante ya que han de atender, orientar e informar a los turistas durante todo el recorrido.

➤ **Choferes o Conductores Turísticos (3):**

Serán los encargados de acompañar en todo momento al grupo de turistas, del que es responsable, ya sea en viajes o recorridos regionales. Su función será supervisar que los programas de visita se cumplan, para velar por la calidad de los servicios contratados y asistir a los turistas integrantes del grupo en cualquier requerimiento que tengan durante todo el viaje designado en el programa a cumplir.

➤ **Asesor turístico:**

Será el encargado de orientar acerca del desarrollo del negocio en la región, teniendo en cuenta que estará ubicado en un lugar que no ha sido reconocido ampliamente como turístico y por esta razón hay ciertas restricciones en temas de puesta en marcha.

13.4.1. Organigrama del Operador Turístico

Estructura organizacional del operador turístico EXCLUSIVE TOURS: **ANEXO L**

13.5. Gastos de Personal

El tipo de moneda que se utilizará de aquí en adelante, para toda inversión, costos y gastos, será el BOLIVIANO (BS), el cual refleja un tipo de cambio fijo y estandarizado desde hace más de 5 años (1 DÓLAR → 7 BOLIVIANOS).

Los pagos se realizarán de forma mensual los días 30 de cada mes. Los salarios fijos serán los siguientes:

➤ Director Administrativo:	7000 BS (1000 \$us)
➤ Director Comercial:	5600 BS (800 \$us)
➤ Director de Operaciones:	5600 BS (800 \$us)
➤ Contador:	4200 BS (600 \$us)
➤ Guía Turístico:	3500 BS (500 \$us)
➤ Chofer Turístico:	2450 BS (350 \$us)
➤ Asesor Turístico:	2100 BS (300 \$us)

Los sueldos mensuales mencionados, fueron tomados en base al salario mínimo nacional Decreto Supremo 1549, fijado en 1200 Bolivianos para el sector privado. Inicialmente se redactará un contrato privado para cada miembro de la empresa, mencionando cómo y con cuánto serán remunerados mensualmente. Así mismo, se contactó con diferentes operadores turísticos de la ciudad, para conocer cuál es el sueldo promedio del personal para este tipo de empresa.

A medida en que la empresa adquiera mayor cantidad de clientes y servicios por contratar, estos representarán un incremento salarial en todas sus funciones.

Cabe recalcar que los gastos y viáticos, tanto del chofer, como del guía, durante el transcurso del paquete turístico, correrán por su propia cuenta.

En cuanto al horario de ingreso y salida de la oficina, para el Director Administrativo, Comercial, de Operaciones y para el Contador, se dividirá en dos jornadas de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 12:30 p.m. y de 15:00 a 19:00 p.m. Respecto a los guías, choferes y el asesor turístico, al ser temporales no acatarán dichos horarios, estableciendo reuniones semanales en horarios previamente fijados y delegando el ejercicio de sus funciones cuándo se manifieste la venta de algún paquete.

13.6. Análisis Legal y Jurídico

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

La Empresa Unipersonal será constituida por una persona jurídica por documento privado y autenticación de firma.

Para este tipo de empresa, no es necesario establecer una junta directiva, en este caso las funciones de administración y de representación legal están a cargo del director administrativo / gerente.

A continuación, se presentan los pasos para la constitución de la empresa operadora de turismo en Santa Cruz de la Sierra:

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

Previamente se realizó la investigación en la Cámara de Comercio, con el fin de indagar si ya existe el registro de un nombre parecido o la razón social. De igual manera se hizo la solicitud, para conocer la disponibilidad de la marca EXCLUSIVE TOURS, se obtuvo como resultado que no está asignada a ningún empresario en el país.

Adicionalmente, por ser una empresa prestadora de servicios turísticos deberá ser registrada en el Registro Nacional de Turismo conforme a la Ley General de Turismo Bolivia Te Espera - Ley 292, artículo 18¹⁸, y conforme a la Ley N° 031, artículo 95¹⁹.

Otras obligaciones para la constitución:

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

¹⁸ <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=4073>

¹⁹ <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=1943>

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

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

En el 2012, se otorgaron tres (3) licencias de funcionamiento para operadoras turísticas; en la cual, dos (2) fueron para empresas para promover este sector, y uno (1) como operador interno de una agencia de viajes.

13.7. Marco Tributario

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

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

13.8. Requerimientos de Operación

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

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

El capital asegurado máximo en caso de muerte, incapacidad total permanente y gastos médicos asciende a un máximo de 2300 DEGs (Derechos Especiales de

Giro), por cada persona afectada, por cada evento y no existe límite de personas cubiertas.

- Los guías turísticos deben estar registrados en el Registro Nacional de Turismo.
- Realizar un itinerario o programación de cada una de las rutas que se tenga previsto realizar (GPS), que contengan entre otras cosas: los destinos que serán objeto de la visita, las actividades que se van a realizar, paradas en restaurantes, atractivos y recursos naturales que se visitarán durante el recorrido, y en el caso de pernoctación, reflejar las características del hotel y el régimen de alojamiento. En definitiva, elaborar una guía de las actividades que los turistas realizarán en cada una de las zonas visitadas en el tiempo que dure el servicio contratado.
- En general, se debe tener en cuenta todas y cada uno de los aspectos que están directa o indirectamente relacionados con la actividades que se van a desarrollar con los turistas, con el fin de brindarles un servicio integral, diferenciado y acorde a las exigencias de los mismos.

14. PLAN DE OPERACIONES

Para hacer un completo plan de operaciones de una empresa operadora de turismo, se dividirán las funciones operacionales en dos: Operaciones con respecto al cliente y Operaciones con respecto a la empresa.

14.1. Operaciones con respecto al cliente

14.1.1. Proceso de primer contacto

Se lo llama de primer contacto, porque justamente es el primer contacto en que nuestra empresa tiene con el cliente (agencia de viaje), ya sea mediante su visita a la oficina comercial, su visita en la página web de ésta, por contacto telefónico o por correo electrónico. Una vez presentándonos, ofrecemos nuestros actuales paquetes turísticos, con el fin de ser contratados.

De esta forma, las agencias de viajes expresan su intención, en primera instancia, de obtener información de la empresa, servicios, rutas, tipo de transporte, precios, fechas, etc.

14.1.2. Proceso de compra

Una vez que la agencia ha averiguado lo suficiente y ha manifestado su intención de tomar un tour o paquete de la empresa, viene el proceso de compra, que consiste

básicamente, en la reserva y el pago del tour o paquete turístico que haya escogido tomar, coordinando previamente con el turista para el pago del paquete tomado.

A continuación, mostramos un gráfico con este proceso, el cual será explicado posteriormente. **ANEXO M**

14.1.3. Proceso de largo plazo

Este proceso se refiere a la relación de largo plazo que se espera crear con los turistas que hayan tomado alguno de los paquetes que se ofrecen. Dentro del servicio de paquetes que el operador ofrece, siempre estará incluido un guía, que se encargará de atender, asesorar e informar al turista, así como de tomar fotografías oportunamente. Este material, una vez concluido el viaje, se editará y se le hará llegar al turista en forma digital, a lo más una semana después de concluido el viaje. En conjunto con ese material, se le enviará información de nuevas rutas que se ofrecen, promociones o simplemente un detalle de otras rutas de su interés. Si el turista está de acuerdo, se le seguirá enviando periódicamente información relevante a los servicios, así como también encuestas que pudieran ayudar al operador a mejorar sus servicios.

14.2. Operaciones con respecto a la empresa

14.2.1. Procesos de mantención de la flota de transporte

Los procesos de mantención de la flota, consisten básicamente, en mantener mecánicamente óptimas las furgonetas. Para eso las mantenciones se realizarán cada 5.000 Km, realizando los cambios de acuerdo a una pauta del importador y distribuidor general de Mercedes Benz, Ovando S.A. Adicionalmente a eso, se harán periódicamente revisiones de las furgonetas, de los accesorios que requieren, neumáticos, indicadores digitales, GPS, etc. para así mantener en óptimas condiciones su estado.

Así mismo, con el fin de entregar un servicio de transporte pulcro, mostrando un aspecto muy limpio y cuidadoso, toda la flota de transporte será lavada exterior e interiormente una vez finalizado el itinerario operativo.

14.2.2. Procesos de generación de nuevas rutas y alianzas

Este proceso es clave, ya que dotará al operador de nuevas atracciones para los turistas. Las rutas y las actividades que en cada viaje se realizan, deben actualizarse

conforme se monitorean las sensaciones y requerimientos de los turistas, a la vez que se generan otras de interés. Para eso, es necesario que el equipo turístico en su totalidad, entregue toda la información que se va recabando a lo largo de la realización de los viajes, para de esta manera, mediante reuniones generales, se planteen estos cambios e incorporaciones.

Claramente la empresa debe contar con la suficiente capacidad como para incorporar o modificar alguna ruta existente. Por lo que luego de plantear estos cambios o incorporaciones a la actual oferta de servicios, se requiere una evaluación económica en el terna.

A la vez que se generan nuevas rutas y servicios, es necesario que se generen nuevas alianzas con los actores del mercado, esto con la finalidad de hacer crecer la demanda de turistas. Además, es común que una vez formadas las alianzas con las agencias de viajes, se produzcan eventos temáticos especiales, como por ejemplo encuentros, ferias, clínicas de conducción, clases de ruteo con GPS, etc., lo que aumenta la visibilidad de la empresa y aporta a la construcción de marca.

14.2.3. Proceso de viaje

A continuación, mostramos el proceso de viaje visto desde la empresa: **ANEXO N, ANEXO O, ANEXO P, ANEXO Q.**

14.2.4. Servicio post venta

Media hora antes de la finalización del viaje, el turista recibirá una tarjeta donde pueda escribir sus comentarios sobre el servicio ofrecido, para conocer la satisfacción del cliente y mejorar en aquellos aspectos que se estén débiles en cuanto al servicio;

14.3. Itinerario Operativo

Una vez establecidos los siete (7) paquetes turísticos, con sus respectivos itinerarios descriptivos, plasmados en el capítulo 12. Plan de Marketing, sección 12.1. Producto (Servicio), a continuación se detalla el itinerario operativo de cada paquete: **ANEXO R**

Es necesario señalar quién o quiénes son los responsables de dar cumplimiento al desarrollo de cada actividad en de cada itinerario operativo.

Por un lado, los choferes tienen la responsabilidad de cumplir los horarios de salida y llegada a los distintos destinos señalados, así mismo, deben ser prudentes a la hora de conducir, no pueden consumir bebidas alcohólicas y deben cumplir y acatar las normas de tránsito.

Por otro lado, los guías turísticos tienen la responsabilidad de responder y atender cualquier duda o inquietud que tenga el turista, así mismo deben informar verbalmente cuál será el itinerario operativo para cada hora o días. Tiene la responsabilidad de velar por sus necesidades y por su integridad durante el transcurso del paquete turístico. Así mismo, deben estar presentes en el check-in de cada pasajero, como de cada actividad.

Los hoteles o bio-centros contratados, deben cumplir a cabalidad con todas las reservas de habitaciones contratadas, deben cumplir con los horarios de alimentación, ya sean diurnos y nocturnos y sus servicios deben ser impecables (limpieza de habitación, piscinas, veredas, etc).

14.4. Costo Operativo y Relación con los Proveedores

Para poder realizar en detalle el costo operativo unitario de cada paquete, primeramente necesitamos conocer cuánto me costará realizar cada viaje con respecto a la gasolina.

Tabla 13. Costo de Combustible por destino

COSTO DE COMBUSTIBLE POR DESTINO						
N°	PAQUETE TURÍSTICO	CANTIDAD	DISTANCIA KMS	KMS/LT FLOTA	PRECIO GASOLINA	COSTO BS
1	CITY TOUR SANTA CRUZ	439	15	11	3,74	5,10
2	CITY TOUR BY NIGHT	439	10	11	3,74	3,40
3	BIOCENRO GUEMBE	293	15	11	3,74	5,10
4	BUENA VISTA	439	200	11	3,74	68,00
5	MISIONES JESUITICAS	585	550	11	3,74	187,00
6	SAMAI PATA & LAGUNA VOLCÁN	585	240	11	3,74	81,60
7	SUD ESTE CHIQUITANO	146	860	11	3,74	292,40

Fuente: Elaboración Propia

Al tomar la distancia en Kms de cada destino, lo dividimos entre el consumo promedio kms/lt de nuestra furgoneta y lo multiplicamos por el precio/litro de la gasolina. Así obtenemos, el valor que me costará realizar un viaje (ida/vuelta).

Una vez conocido el costo de combustible por cada destino, mostramos en detalle el costo operativo unitario, por persona, del contenido de cada paquete turístico.

A continuación, vemos el costo operativo de cada paquete turístico: **ANEXO S**
A continuación, mostramos el costo anual de operación del operador turístico:

Tabla 21. Costo anual de operación

COSTO ANUAL DE OPERACION				
N°	PAQUETE TURÍSTICO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO PAQUETE	COSTO TOTAL
1	CITY TOUR SANTA CRUZ	439	176	77.421,96
2	CITY TOUR BY NIGHT	439	245	107.530,50
3	BIOCENRO GUEMBE	293	245	71.687,00
4	BUENA VISTA	439	365	160.374,06
5	MISIONES JESUITICAS	585	967	565.829,88
6	SAMAIPATA & LAGUNA VOLCÁN	585	1440	842.629,48
7	SUD ESTE CHIQUITANO	146	1310	191.667,63
	TOTAL	2926		2.017.140,51

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, una vez obtenido en detalle el costo operativo unitario de cada uno de los siete paquetes, multiplicamos la cantidad de paquetes a vender durante el primer año y obtenemos un costo operativo total por cada paquete. Seguidamente sumamos el resultado de los siete paquetes turísticos y obtenemos el costo total anual de operación de la empresa, es decir cuánto le cuesta a mi empresa poner en marcha todos los paquetes.

15. ANÁLISIS FINANCIERO

15.1. Inversiones

En el siguiente cuadro se recogen las partidas más importantes requeridas para la puesta en marcha del Operador:

Tabla 22. Inversiones

INVERSIÓN	BS
Equipos de oficina *	15.750,00
Muebles y decoración	3.500,00
Gastos de Constitución **	1.400,00
3 Furgonetas Mercedes Benz	1.050.000,00
Gastos Varios ***	5.250,00
Imprevistos	43.050,00
TOTAL	1.118.950,00

Fuente: Elaboración Propia

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

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

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

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

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

Así, como se ha podido observar en la tabla anterior, la inversión inicial adquiriendo artículos de primera mano, y la flota de transporte que cuenta con 3 unidades, asciende a un monto de 1.118.950 Bolivianos, monto que será financiado con capital propio.

15.2. Capital de trabajo

Para la puesta en marcha del operador turístico, obligatoriamente se necesita capital de trabajo. Estos gastos involucrarán los siguientes ítems:

Tabla 23. Capital de trabajo

CAPITAL TRABAJO	BS
Arriendo oficina	25.200,00
SOAT flota transporte	378,00
Póliza de seguros flota	21.000,00
TOTAL	46.578,00

Fuente: Elaboración Propia

Dado que no se contará con un bien inmueble propio para el ejercicio y desempeño de las actividades del personal de trabajo, se arrendará un local para uso de oficina, contando con un área de 24 mt² que será ocupado por el personal fijo, y aparte posee un parqueo para 3 motorizados. Su valor mensual será de 2.100 BS, pagando el mismo valor durante 1 año.

Aparte de adquirir el SOAT como requerimiento de operación vehicular, cuyo valor es de 126 BS por motorizado, la flota de transporte tendrá una póliza de seguros al 100% ante pérdida total del vehículo por accidente y ante pérdida total del vehículo por robo, y al 80% contra daños y robos parciales. Su valor oscilará los 7.000 BS anualmente para cada motorizado. (BISA SEGUROS)²⁰.

15.3. Costos Fijos y Costos Variables

En el ejercicio de la actividad del Operador, se generan dos tipos de costos: fijos y variables. Los primeros son aquellos que se mantienen más o menos estables en el tiempo independientemente del nivel de actividad de la empresa, y los segundos están sujetos a variaciones que dependen del nivel de actividad.

Entre los costos fijos tenemos:

Tabla 24. Costos Fijos

COSTO FIJOS	BS
Publicidad	8.750,00
Salarios	508.200,00
Internet /Línea telefónica	10.800,00
Electricidad/Agua/otros	3.600,00
Insumos de oficina	2.100,00
Sistema seguridad oficina	5.040,00
Mantencion flota	7.560,00
TOTAL	546.050,00

Fuente: Elaboración Propia

²⁰ http://www.bisaseguros.com/seguro1_2.asp?ID=19

Los gastos de marketing y publicidad comprenderán la estrategia de promoción, entre ellos, la creación de una página web, previamente establecido el diseño, su actualización mensual (en caso de requerimiento) y la creación de un correo corporativo, previamente establecida la dirección. Así mismo, se invertirá en elementos publicitarios como volantes y tarjetas de presentación y publicación y participación en revistas especializadas para promocionar nuestros servicios diferenciados.

Los salarios del personal de trabajo, fueron señalados en el capítulo 13, sección 13.5.

Nuestro proveedor de internet y línea telefónica, será Cotasnet, adquiriendo el Plan Corporativo 2, inalámbrico e ilimitado.²¹

En lo que respecta a servicios de agua, electricidad, recojo de basura, aseo urbano, se estimo un promedio anual para cada uno de estos servicios. Así mismo, se hizo una estimación de gastos para insumos de oficina, como hojas, bolígrafos, resaltadores, carpetas, folders, grapas, post-it, etc.

La oficina contará con el sistema de seguridad Vigitek, alarmas, sensores y lasers se instalarán en el interior y en el exterior del inmueble, previniendo así, cualquier tipo de robo en los horarios no laborales.²²

La mantención de la flota de transporte se realizará mensualmente y esta será proporcionada por la misma Distribuidora Oficial Mercedes Benz en Santa Cruz.²³

Entre los costos variables tenemos:

Tabla 25. Costos Variables

COSTOS VARIABLES	BS
Salarios variables	10.962,00
Gasolina flota transporte	47.006,19
Costos de operación	2.017.140,51
TOTAL	2.075.108,70

Fuente: Elaboración Propia

²¹ <http://www.adsl.cotas.net/tarifas.asp>

²² <http://www.adsl.cotas.net/tarifas.asp>

²³ http://www.la.mercedesbenz.com/content/latina/mpc/mpc_latina_website/es/home_mpc/passengercars/home/countries/BOLIVIA/testbg1.html

Aunque en la región se mantiene prácticamente constante el flujo de turistas a lo largo de todo el año, en determinadas épocas, como por ejemplo en octubre, noviembre y diciembre, se incrementa el movimiento de turistas, por lo que es posible que en estas épocas, los gastos en concepto de salarios del personal aumenten o en concepto de subcontratación de servicios, se incremente moderadamente.

Se tiene en cuenta, que en la medida en que se vaya incrementando la demanda de los productos y servicios, se deberá evaluar si el número de guías turísticos es suficiente para dar cobertura a los servicios.

Por último tenemos al combustible; este sin dudas representará uno de los mayores costos de toda la empresa. Aún así, es bueno recalcar, que la gasolina tiende a tener un precio fijo y estandarizado, en torno a los 3.74 Bolivianos / Litro, para el consumidor local. Del mismo modo, señalamos que la gasolina en Bolivia se encuentra subvencionada por Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB).

A continuación, mostramos en detalle el costo anual de gasolina para nuestra flota de transporte:

Tabla 26. Costo Anual de gasolina flota de transporte

COSTO ANUAL DE GASOLINA FLOTA DE TRANSPORTE										
Nº	PAQUETE TURÍSTICO	CANTIDAD	PROM 5 PERS	TOTAL VIAJES	KMS	TOTAL KMS	KMS/LT FLOTA	TOTAL LTS	PRECIO LT GASOLINA	TOTAL BS
1	CITY TOUR SANTA CRUZ	439	5	88	15	1316,7	11	119,7	3,74	447,68
2	CITY TOUR BY NIGHT	439	5	88	10	877,8	11	79,8	3,74	298,45
3	BIOCENRO GUEMBE	293	5	59	15	877,8	11	79,8	3,74	298,45
4	BUENA VISTA	439	5	88	200	17556	11	1596	3,74	5.969,04
5	MISIONES JESUITICAS	585	5	117	550	64372	11	5852	3,74	21.886,48
6	SAMAIPATA&LAGUNA VOLCÁN	585	5	117	240	28089,6	11	2553,6	3,74	9.550,46
7	SUD ESTE CHIQUITANO	146	5	29	860	25163,6	11	2287,6	3,74	8.555,62
	TOTAL	2926		585		138253,5		12568,5		47.006,19

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla podemos apreciar cómo se obtiene el total de viajes a realizar, el total de kilómetros a manejar, el total de litros a consumir, y el total de dinero a gastar.

Al obtener la cantidad de ventas de cada paquete turístico, lo dividimos entre el promedio de 5 personas que contratarán dicho paquete y así obtenemos el total de viajes a realizar. Luego, este total de viajes lo multiplicamos con el recorrido o distancia en Kms de cada destino turístico y así obtenemos el total de Kms por cada destino.

Seguidamente, dividimos este total de Kms, con los Kms/litro que consume nuestro motorizado y así obtenemos el total de litros a consumir en cada paquete. Finalmente, multiplicamos el total de litros a consumir en cada paquete, con el precio/litro de la gasolina, y es así como obtenemos el costo anual por paquete turístico en BS y el costo total anual de gasolina para toda la flota de transporte.

Así mismo, la mantención de la flota de transporte, que se encuentra en costos fijos, mantendrá en óptimas condiciones el sistema de combustión, pistones, inyectores, etc., a fin de mantener el consumo de 11 Kms/Lts anualmente.

15.4. Depreciación

En este caso, la depreciación se refiere a una reducción anual del valor de nuestros bienes muebles. Esta depreciación se deriva por 3 razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia. Entre los bienes que sufrirán esta depreciación tenemos:

Tabla 27. Depreciación

DEPRECIACIÓN	BS
Equipos y muebles	1.875,00
Flota de transporte	105.000,00
TOTAL	106.875,00

Fuente: Elaboración Propia

Está establecido que la depreciación de los motorizados y de los bienes muebles es de un 10% anual, según boliviaimpuestos.com.

Cuando hablamos de equipos y muebles nos referimos a, computadoras, impresoras, escritorios, sillas, entre otros.

Cada motorizado de nuestra flota de transporte, sufrirá una depreciación de 35.000 BS por año.

15.5. Estado de Resultados

A continuación, mostramos en detalle el Estado de Resultados para los próximos 5 años:

Tabla 28. Estado de Resultados a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS A 5 AÑOS						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION	(1.118.950,00)					
CAPITAL DE TRABAJO	(46.578,00)					
VENTAS		3.914.724,66	3.993.019,15	4.072.879,54	4.154.337,13	4.237.423,87
I.V.A (13%)		508.914,21	519.092,49	529.474,34	540.063,83	550.865,10
I.T (3%)		117.441,74	119.790,57	122.186,39	124.630,11	127.122,72
VENTAS SIN IMPUESTOS		3.288.368,71	3.354.136,09	3.421.218,81	3.489.643,19	3.559.436,05
COSTOS FIJOS		546.050,00	546.050,00	546.050,00	546.050,00	546.050,00
COSTOS VARIABLES		2.075.108,70	2.116.610,87	2.158.943,09	2.202.121,95	2.246.164,39
UTILIDADES ANTES DEPRECIACION		667.210,01	691.475,21	716.225,72	741.471,23	767.221,66
DEPRECIACION		106.875,00	106.875,00	106.875,00	106.875,00	106.875,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		560.335,01	584.600,21	609.350,72	634.596,23	660.346,66
IUE (25%)		140.083,75	146.150,05	152.337,68	158.649,06	165.086,66
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		420.251,26	438.450,16	457.013,04	475.947,18	495.259,99
DEPRECIACION REVERSION		106.875,00	106.875,00	106.875,00	106.875,00	106.875,00
CAPITAL DE TRABAJO						46.578,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	(1.165.528,00)	527.126,26	545.325,16	563.888,04	582.822,18	602.134,99

Fuente: Elaboración Propia

En el presente Estado de Resultados, se observan los Flujos Netos de Caja Libre para un período de 5 años.

Para conocer el Valor Actual Neto necesitamos calcular la tasa de descuento. Para ello utilizamos la fórmula del CAPM:

$$r = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

Tabla 29. Tasa Descuento, Tasa de libre riesgo, Beta, Rentabilidad Mercado

TASA DESCUENTO	19,48%
TASA DE LIBRE RIESGO	4,88%
BETA	1,9
RENTABILIDAD DE MERCADO	10,00%
CASTIGO AL BETA	50,00%

Fuente: Elaboración Propia

r_f , es la tasa de libre riesgo, entonces consideramos los bonos que ofrece el Banco Central de Bolivia a corto plazo, obteniendo un 4,86%.

β , el valor Beta de la industria turismo/entretenimiento es de 1,9 para el mercado norteamericano. Ajustándolo al mercado boliviano, se castiga con un 50% al valor obtenido.

r_m , es la rentabilidad del mercado esperada en la industria del sector turismo en Bolivia, esta es del 10%.

Como resultado se obtiene una tasa de descuento (r) de 19,48%.

15.6. VAN y TIR

Dado que el VAN es mayor que 0, concluimos que el presente proyecto es rentable, con un valor neto de 521.501,95 BS.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto, es igual a 38%.

15.7. Análisis de Sensibilidad

Para analizar la sensibilidad del proyecto se varía la participación de mercado del primero año en 0,5%. Se conocen que valores de VAN se obtendrían en cada variación.

Tabla 30. Análisis de Sensibilidad

VARIACION PARTICIPACION	PARTICIPACION MERCADO	VAN	TIR	VARIACION VAN
-1%	2,50%	(574.160,61)	-5%	-307%
-0,50%	3,00%	(148.300,62)	14%	-153,43%
0	3,50%	277.559,36	30%	0%
+0,05	4,00%	703.419,35	44%	153%
+1%	4,50%	1.129.279,33	58%	307%

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, por cada punto porcentual que varíe la participación del mercado, el valor actual neto del proyecto varía en 307%.

15.8. Período de Recuperación de Inversión

El período de recuperación de la inversión del proyecto se dará en 3,74 años.

16. CONCLUSIONES

Después de realizar el presente plan de negocios del Operador Turístico, y analizar sus aspectos tanto cualitativos como cuantitativos se puede decir que:

El concepto de negocio resulta atractivo para el nicho de mercado al cual se va a dirigir.

Se da respuesta a una insuficiencia de servicio de turismo diferenciado en la región, ya que ésta no cuenta con los servicios o productos necesarios para satisfacer las exigencias de nuestros potenciales turistas.

De acuerdo con los resultados de los indicadores financieros que evalúan la rentabilidad del proyecto, se ratifica la viabilidad de este, al tener un positivo Valor Presente Neto y una atractiva Tasa Interna de Retorno. Así también, señalamos que nuestro período de recuperación de la inversión del proyecto se dará en 3,74 años.

El proyecto presenta una buena proyección regional y nacional, ya que los mismos turistas extranjeros generarán un marketing viral que permitirá aumentar el número de visitantes provenientes del exterior, como también de otras regiones del país.

Finalmente, concluimos que después de realizar un arduo y exhaustivo plan de negocios, el operador turístico Exclusive Tours está listo y preparado para ser implementado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

17. RECOMENDACIONES

Si el Operador Turístico llegase a desarrollarse, sugerimos la asesoría de expertos en este tipo de proyectos, para que la esencia que quiso dársele a esta empresa no se pierda de vista y realmente se puedan aprovechar las ventajas que ofrece la región donde se va a ubicar el operador.

Al ser una región potencialmente eco-turística y cultural, se sugiere darle un alto grado de importancia a la conservación del medio ambiente, evitando la contaminación de la flota de transporte, protegiendo y cuidando los destinos turísticos que serán visitados y comprometiéndose a ser una empresa verde, como lo estipula Greenpeace, de manera que la empresa sea un aliado más de la conservación del medio ambiente.

Como parte fundamental para el desarrollo de la región donde se va a ubicar el Operador, se sugiere que la contratación del personal operativo sean personas provenientes de la zona, y para los cargos en los cuales la gerencia considere que deban ser ocupados, se contraten jóvenes emprendedores.

18. GLOSARIO

A continuación, mencionamos el siguiente glosario para conocer y entender aquellos términos utilizados en el presente plan de negocios:

Operador Turístico: Normalmente se considera Operador Turístico a la empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente contratados por él, e integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, alojamiento, traslados, excursiones, etc. Puede ser Operador Mayorista si trabaja exclusivamente con Agencias de Viajes o Mayorista / Minorista en caso de ampliar su oferta al público en general.²⁴

Transporte Privado: Es el término que comúnmente se utiliza para referirse a los servicios de transporte que no están abiertos o disponibles para el público en general. Técnicamente, el transporte privado se diferencia del transporte público en tres aspectos: Primero, el transporte privado no está sujeto a rutas, es decir, el usuario selecciona el camino que considere más conveniente para llegar a su destino. Segundo, no depende de horarios, a diferencia del transporte público donde el horario del viaje está dispuesto a la disponibilidad de los servicios. Tercero, la velocidad es selección del viajero (dentro de las limitaciones del vehículo, legales y de la infraestructura).²⁵

Propuesta de Valor: En mercadotecnia y administración, una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece. Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no debe ser confundida con un

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Operador_tur%C3%ADstico

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_privado

elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera.²⁶

Estrategia de diferenciación: Según Thomas L. Wheleen, la estrategia de diferenciación implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos o servicios, características especiales o servicio después de la venta.

Aeropuerto Internacional Viru Viru: Es el aeropuerto más grande e importante de Bolivia. Se ubica al norte de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en el municipio de Warnes. Fue inaugurado oficialmente en 1983 y sirve como conexión de varios vuelos hacia y desde Bolivia.²⁷

Terminal Bimodal Internacional de buses y trenes: Es la principal infraestructura de transportes terrestres de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia). Sirve para la salida y llegada de buses y trenes, tanto interprovinciales, interdepartamentales e internacionales.²⁸

19. BIBLIOGRAFÍA

- Administración Estratégica y Política de Negocios – Thomas L. Wheelen
- Business Model Generation - Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith y Patrick Van der Pijl
- Marketing Mix – Neil Borden
- Análisis de las 5 fuerzas del Porter – Michael Porter
- Análisis PEST – Alex Chapman
- Matriz y Análisis FODA - Albert Humphrey
- Administración de Operaciones – Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano
- La Organización de Recursos Humanos – Stacey Harris
- Slides Gestión Comercial I – MBA Full Time Universidad de Chile
- Slides Políticas de Negocios – MBA Full Time Universidad de Chile
- Slides Contabilidad Financiera – MBA Full Time Universidad de Chile
- Slides Finanzas – MBA Full Time Universidad de Chile
- Cámara de Comercio de Bolivia - <http://www.fundempresa.org.bo>
- Instituto Nacional de Estadística - www.ine.com.bo
- <http://www.correodelsur.com/2013/01/04/8.php>
- <http://www.eldeber.com.bo/nota.php?id=121230232525>
- Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra - <http://www.gmsantacruz.gob.bo/>

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Viru_Viru

²⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Terminal_Bimodal

- Ley 292, Ley General de Turismo Bolivia Te Espera - <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=4073>
- Ley 031, Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez - <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=1943>
- <https://www.google.com.bo/>
- <http://www.wikipedia.org/>
- <http://es.wix.com/>
- Fuentes externas – Operadores Turísticos Rosario Tours, Zafi Tours, Express Travel
- Fuentes externas – Agencias de Viajes Turismo Balas, Casablanca, Tropical Tours, Tiluchi Tours
- <http://www.canotursantacruz.com/web/>
- <http://www.ecolagunavolcan.com/#!/splash>
- <http://turismo-solidario.es/latinoamerica/infoHotel.do?id=164>
- <http://www.chaletlasuisse.com/santacruz/>
- <http://www.biocentroguembe.com/>
- http://www.la.mercedesbenz.com/content/latina/mpc/mpc_latina_website/es/home_mpc/passengercars/home/countries/BOLIVIA/testbg1.html
- <http://www.samaipata.com/>
- <http://buenavista.com.bo/usuario/paginatexto.php?cdg=124>
- <http://buenavistabolivia.com/alojamiento/hoteles/cafetal/>
- <http://www.hoybolivia.com/bicentenario/contenido.php?idseccion=3&idsubseccion=34&idnoticia=163>
- <http://www.laslajashotel.com/home.php>
- http://www.bisaseguros.com/seguro1_2.asp?ID=19
- <http://amerpages.com/spa/bolivia/items/view/14092/vigitek>
- <http://www.cotas.net/>

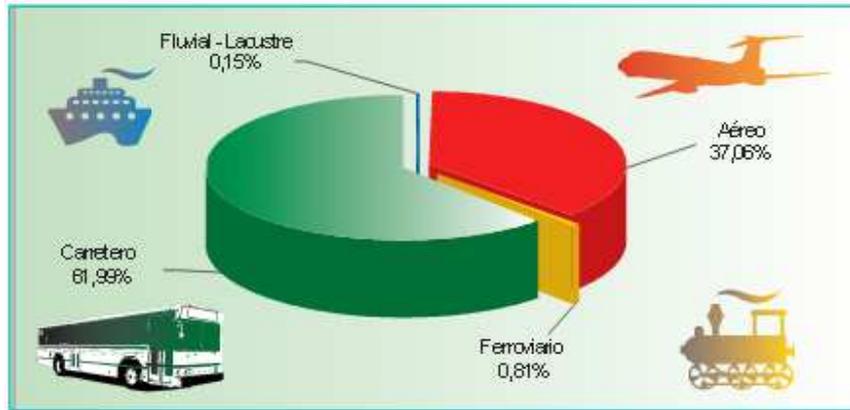
20. ANEXOS

ANEXO A: Bolivia: Flujo internacional de llegada de turistas extranjeros:

MODO DE TRANSPORTE	ENERO A SEPTIEMBRE 2008	ENERO A SEPTIEMBRE 2009	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION PORCENTUAL
TOTAL	432.424	474.089	41.665	9,64
Aéreo	164.390	175.683	11.293	6,87
Carretero	263.890	293.866	29.976	11,36
Ferroviano	3.441	3.825	384	11,16
Fluvial-Lacustre	703	715	12	1,71

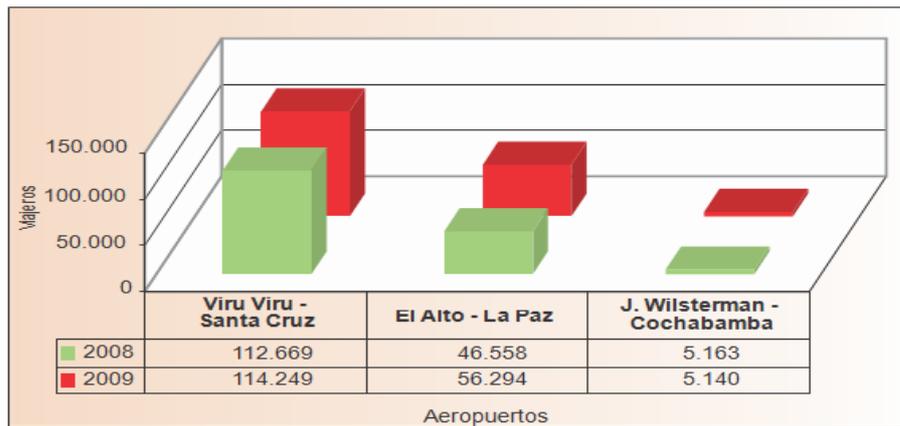
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO B: Flujo internacional de llegada de viajeros extranjeros, según modo de transporte, enero a septiembre 2009 (en porcentajes):



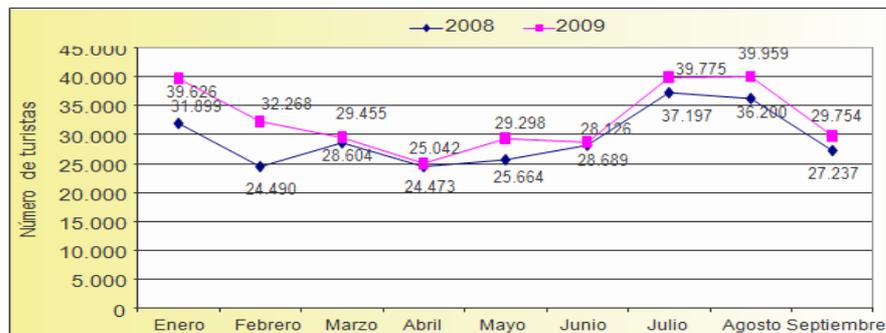
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO C: Flujo internacional de llegada de viajeros extranjeros por aeropuertos, enero a septiembre. 2008 – 2009:



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO D: Bolivia: Llegada de viajeros extranjeros vía carretera, enero a septiembre 2008 – 2009 (en número de viajeros):



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO E: Bolivia: Flujo internacional de llegada de turistas extranjeros vía carretera (fronteras), según mes, enero a septiembre 2008 – 2009 (en número de viajeros):

MES	ENERO A SEPTIEMBRE 2008	ENERO A SEPTIEMBRE 2009	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
TOTAL	263.890	293.866	29.976	11,36
Enero	31.899	39.626	7.727	24,22
Febrero	24.490	32.268	7.778	31,76
Marzo	28.604	29.455	851	2,98
Abril	24.473	25.042	569	2,33
Mayo	25.664	29.298	3.634	14,16
Junio	28.126	28.689	563	2,00
Julio	37.197	39.775	2.578	6,93
Agosto	36.200	39.959	3.759	10,38
Septiembre	27.237	29.754	2.517	9,24

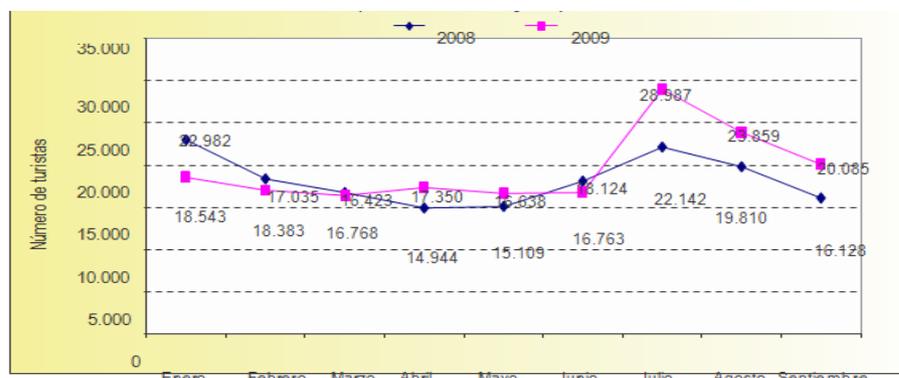
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO F: Flujo internacional de llegada de turistas extranjeros vía aérea, según mes, enero a septiembre 2008 – 2009 (En número de viajeros):

MES	ENERO A SEPTIEMBRE 2008	ENERO A SEPTIEMBRE 2009	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
TOTAL	164.390	175.683	11.293,00	6,87
Enero	22.982	18.543	(4.439,00)	(19,32)
Febrero	18.383	17.035	(1.348,00)	(7,33)
Marzo	16.768	16.423	(345,00)	(2,06)
Abril	14.944	17.350	2.406,00	16,10
Mayo	15.109	16.638	1.529,00	10,12
Junio	18.124	16.763	(1.361,00)	(7,51)
Julio	22.142	28.987	6.845,00	30,91
Agosto	19.810	23.859	4.049,00	20,44
Septiembre	16.128	20.085	3.957,00	24,53

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO G: Llegada de turistas extranjeros vía aérea, enero a septiembre 2008 – 2009 (en número de viajeros):



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO H: Cadena de Valor Operador Turístico:

Tabla 5. Cadena de Valor Operador Turístico

CADENA DE VALOR OPERADOR TURÍSTICO					VALOR AÑADIDO	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Creación de servicios	Promoción	Logística Interna	Servicios del destino		Servicios post-venta
	*Rutas y Destinos *Materiales de Marketing *Paquetes Turísticos Diferenciados *Interpretación de recursos	*Relación con agencias de viajes *Publicidad al consumidor	*Servicios de acogida y transporte diferenciado *Formalidades de entrada y salida *Manejo de equipajes *Seguridad	*Tours, itinerarios y recorridos *Gastronomía *Actividades de recreo *Alojamiento *Guías turísticos *Vehículos equipados *Información Turística		*Gestión de la información obtenida *Base de datos *Seguimiento del turista de origen *Retroalimentación de la industria
ACTIVIDADES DE APOYO	Planificación del destino e infraestructuras	*Transporte privado diferenciado *Infraestructuras: servicios	*Planificación del destino *Usos del suelo			*Relación privada
	Gestión de los recursos humanos	*Actitud amistosa hacia el turista	*Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores			*Creación de puestos de trabajo
	Desarrollo de recursos y servicios	*Mejora y puesta en valor de recursos *Mejora ambiental	*Aprovechamiento de nuevo mercado y segmento			*Sistemas de calidad
	Tecnología y sistemas de información	*Redes telefónicas y de conexión a internet	*Investigación de mercados		*Sistemas de reservas informatizados	

Fuente: Elaboración Propia

Consideraciones para incorporar a nuestros destinos y productos o servicios

- ✓ Atractivo del sitio a turistas potenciales: calidad de paisajes, variedad cultural, hábitats, vida silvestre.

- ✓ Como “encaja” el tour con los productos o servicios turísticos ofrecidos por nuestra empresa. Qué ventajas competitivas puede ofrecer el nuevo producto o servicio.
- ✓ Ubicación: en relación con operaciones existentes, en relación con capacidades de proveedores de servicios locales e infraestructura. (Riesgos y costos)
- ✓ Accesibilidad: tiempo de viaje, mercado meta.
- ✓ Facilidades turísticas, apoyo e infraestructura en la región.

ANEXO I: Paquetes Turísticos Exclusive Tours

PAQUETE 1 **SANTA CRUZ DE LA SIERRA** **(CITY – TOUR)**

Tour: Histórico & Cultural

Duración: 3 horas

Itinerario Descriptivo: Entregado previa reserva

Actividades: Fotografías, observación del patrimonio cultural, histórico.

Descubra la magia que tiene guardada nuestra bella ciudad de Santa Cruz, en sus edificios coloniales, iglesias, catedral, Casa de la Cultura, Plaza principal, Parque El Arenal, Avenidas principales, monumentos, barrio residencial, Cabañas del Río Piráí, la modernidad del Urubó.

Incluye:

- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel
- ✓ Transporte Privado Diferenciado
- ✓ Servicio de Guía Bilingüe
- ✓ Degustación de café y horneados típicos en las Cabañas del Río Piráí
- ✓ Entrada a Museo Historia Regional
- ✓ Entrada a Casa de Cultura
- ✓ Refrigerio
- ✓ Souvenir o recordatorio del tour

No incluye:

- ✓ Nada que no esté especificado en el Paquete
- ✓ Propinas

Nota:

- Por La mañana de 09:00 a 12:00
- Por la Tarde de 15:00 a 18:00

PAQUETE 2
CITY TOUR BY NIGHT

Tour: Cultural & Gastronómico

Duración: 5 horas

Itinerario Descriptivo: Entregado previa reserva

Actividades: Paseos nocturnos, restaurante gourmet, entretenimiento.

- ◆ Paseo por la plaza de Armas 24 de septiembre y vista iluminada de la catedral.
- ◆ Visita al Espacio de Arte de la Manzana 1 que es un espacio de exposición de cuadros, fotografías u otra actividad dependiendo la temporada.
- ◆ Visita a la Fuente de Aguas Danzantes con 30 mts. de largo que cambian de colores y formas al ritmo de la música.
- ◆ Cena en restaurant Chalet La Suisse
- ◆ Paseo por el Boulevard de la Monseñor donde tenemos la vida nocturna con pequeños cafés y bares en toda la avenida.

Incluye:

- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel
- ✓ Transporte Privado Diferenciado
- ✓ Servicio de Guía Bilingüe
- ✓ Cena en Chalet La Suisse + copa de vino + bebida no alcohólica
- ✓ 2 tragos o bebidas a elección en Alexander, en el Boulevard Monseñor Rivero
- ✓ Souvenir o recordatorio del tour

No incluye:

- ✓ Nada que no esté especificado en el Paquete.
- ✓ Propinas

Nota:

- Por la noche de 19:00 a 24:00

PAQUETE 3 **BIOCENTRO GUEMBE**

Tour: Ecológico - Naturaleza

Duración: 7 horas

Itinerario Descriptivo: Entregado previa reserva

Actividades: trekking, fotografía, observación de flora y fauna

Descubra un hermoso mariposario denominado el más grande del mundo, un orquideario rodeados de piedras y flores multicolores, lagunas, piscinas y espacios infantiles rodeados de palmeras, buganvillas, plantas cítricas, flores y mucho más.

Incluye:

- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel
- ✓ Transporte Privado Diferenciado
- ✓ Refrigerio
- ✓ Servicio de Guía Bilingüe
- ✓ Entrada
- ✓ Almuerzo (Asado completo) + bebida no alcohólica
- ✓ Recorrido por los principales atractivos turísticos del Biocentro
- ✓ Souvenir o recordatorio del tour

No incluye:

- ✓ Nada que no esté especificado en el Paquete.
- ✓ Propinas

Qué llevar?

- Ropa cómoda, dinero extra (no hay ATM o cajeros automáticos), Cámara, bloqueador solar, protector de insectos, gafas de sol.

Nota:

- Por la mañana de 10:00 a 17:00

PAQUETE 4 BUENA VISTA

Tour: Ecoturismo – Cultural - Productivo

Duración: Full day

Itinerario Descriptivo: Entregado previa reserva

Actividades: trekking, fotografía, observación de flora y fauna

Descubra una de las poblaciones que aún conserva la autenticidad arquitectónica del lugar, ubicada a 100 Kms desde la ciudad de Santa Cruz, en la que se observará la parte productiva a partir de la visita a la quesería, el Cafetal para conocer toda la producción del café, la plaza principal, el centro de interpretación turístico Amboró, entre otros.

Incluye:

- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel
- ✓ Transporte Privado Diferenciado
- ✓ Refrigerio a bordo
- ✓ Servicio de Guía Bilingüe
- ✓ Visita a la Iglesia, plaza principal, centros artesanales
- ✓ Entrada al Centro Amboró
- ✓ Almuerzo (comidas típicas: Majadito, Locro de Gallina) + bebida no alcohólica en Hotel Amboró Eco Resort *****
- ✓ Entrada a la Quesería Suiza con degustación de su producción
- ✓ Coffee Tour con recorridos en el Cafetal
- ✓ Tour observando el atardecer en el Cafetal y degustación de café
- ✓ Souvenir o recordatorio del tour

No incluye:

- ✓ Bebidas Alcohólicas
- ✓ Nada que no esté especificado en el Paquete.
- ✓ Gastos extras
- ✓ Propinas

Qué llevar?

- ✓ **Mochila pequeña con:** Medicamentos personales, ropa cómoda, zapatos tenis, dinero extra (no hay ATM o cajeros automáticos), Cámara fotográfica, bloqueador solar, protector de insectos, gafas de sol.

Nota:

- Por la mañana de 08:00 a 19:00
- EXCLUSIVE TOURS se reserva el derecho a hacer cambios o modificaciones en el orden de las excursiones debido a factores climáticos, sociales y de otro índole.

PAQUETE 5
MISIONES JESUÍTICAS SAN JAVIER & CONCEPCIÓN

Tour: Histórico, cultural & ecológico

Duración: 02 Días/01 Noche

Itinerario Descriptivo: Entregado previa reserva

Actividades: fotografía, cultura, degustación de la gastronomía

Descubra dos Misiones Jesuíticas declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. San Javier está ubicada a 230 Kms de Santa Cruz y Concepción a 45 Kms después de San Javier, deléitese de la belleza de los templos jesuíticos de estilo barroco, sus impresionantes tallados con representaciones celestiales de la flora y fauna de la Chiquitanía visite sus atractivos turísticos más importantes como ser: La iglesia, Museo Misional, La Piedra de los Apóstoles, centros artesanales y La Represa.

Incluye:

- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel
- ✓ Transporte Privado Diferenciado
- ✓ Refrigerio e interacción a bordo
- ✓ Servicio de Guía Bilingüe
- ✓ Alimentación Completa (01 Desayuno, 02 Almuerzos, 01 Cena)
- ✓ 1 Noche/2 Días de Hospedaje en Hotel Totaitú Eco Resort 5***** (base doble o matrimonial)
- ✓ San Javier: (Visita a la Iglesia Misional, Museo Sacro, Casa de German Busch, Piedra de los apóstoles)
- ✓ Concepción: (Visita a la Iglesia, Museo Misional, talleres artesanales)
- ✓ Tour observando el atardecer en la Represa Sapocó, admirando la exuberante vegetación, el salto de las pirañas hacia la laguna y degustando deliciosos horneados (cuñapeces, bizcochos y arepas)
- ✓ Souvenir o recordatorio del tour

No incluye:

- ✓ Bebidas Alcohólicas
- ✓ Nada que no esté especificado en el Paquete.
- ✓ Gastos extras
- ✓ Propinas

Qué llevar?

- Ropa cómoda, dinero extra (no hay ATM o cajeros automáticos), cámara, bloqueador solar, protector de insectos, gafas de sol.

Nota:

- Ida: por la mañana a las 07:00
- Vuelta: por la tarde a las 18:00 del siguiente día
- EXCLUSIVE TOURS se reserva el derecho a hacer cambios o modificaciones en el orden de las excursiones debido a factores climáticos, sociales y de otro índole.

PAQUETE 6 **SAMAIPATA & LAGUNA VOLCÁN**

Tour: Histórico, cultural & ecológico

Duración: 03 Días/02 Noches

Itinerario Descriptivo: Entregado previa reserva

Actividades: Observación patrimonial, trekking, fotografía, hotelería

Descubra a Samaipata ubicada a 120 Kms desde la ciudad de Santa Cruz, abrazada por paisajes montañosos, donde se encuentra uno de los atractivos mas importantes como es El Fuerte de Samaipata, declarado recientemente Patrimonio Cultural por la UNESCO, es la piedra tallada más grande del mundo. El Fuerte es un sitio arqueológico preincaico que funcionaba como centro de ceremonias. Este sitio arqueológico, es único por la síntesis de edificios de las tres culturas: Chanés, Inca y Española.

Laguna Volcán Golf Eco Resort, un hotel de 5 estrellas, diseñado para ofrecer un excelente servicio en una atmósfera totalmente distinta. Construido sobre un volcán inactivo y situado a orillas de la Laguna Volcán y detrás del Parque Amboró, este es un hotel que cuenta con una privilegiada ubicación, en medio de una exuberante belleza natural con fascinantes paisajes y un clima agradable. Se encuentra ubicado a 85 Kms de la ciudad de Santa Cruz, en la misma ruta hacia El Fuerte (20 Kms) y Samaipata (35 Kms).

Incluye:

- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel u hospedaje
- ✓ Transporte Privado Diferenciado
- ✓ Refrigerio e interacción a bordo
- ✓ Servicio de Guía Bilingüe
- ✓ 2 Noches y 3 Días de Hospedaje en Hotel Laguna Volcán Golf Eco Resort 5*****
(Senior Suite para 2 personas)
- ✓ Alimentación Completa (03 Desayunos, 03 Almuerzos, 02 Cenas)
- ✓ Visita e ingreso a El Fuerte de Samaipata
- ✓ Trekking a través de las ruinas, restos arqueológicos y senderos inigualables
- ✓ Tour observando el atardecer en El Fuerte, a 1.950 metros sobre el nivel del mar, apreciando el majestuoso paisaje entre montañas, praderas, bosques, neblina y degustando una tabla de quesos, vinos, frutas y pan francés.
- ✓ Visita al Museo Arqueológico de Samaipata
- ✓ Paseo a los centros artesanales y alrededores de Samaipata
- ✓ Visita e ingreso a las Caídas de agua de Las Cuevas
- ✓ Disposición de canchas de golf todos los días, incluye variedad de palos, 30 pelotas por persona y uso de los 18 hoyos.
- ✓ Souvenir o recordatorio del tour.

No incluye:

- ✓ Nada que no esté especificado en el Paquete.
- ✓ Gastos extras
- ✓ Propinas

Qué llevar?

- Ropa cómoda, trajes de baño, zapatos tenis, sweaters para de noche, cámara, bloqueador solar, gafas de sol.

Nota:

- Ida: por la mañana a las 07:00
- Vuelta: por la tarde a las 17:00 del tercer día
- EXCLUSIVE TOURS se reserva el derecho a hacer cambios o modificaciones en el orden de las excursiones debido a factores climáticos, sociales y de otro índole.

PAQUETE 7
SUD ESTE CHIQUITANO
SAN JOSE/CHOCHIS/ROBORE/AGUAS CALIENTES/SANTIAGO/TUCAVACA

Tour: Histórico, cultural & ecológico

Duración: 03 Días/02 Noches

Itinerario Descriptivo: Entregado previa reserva

Actividades: Trekking, fotografía, observación de flora y fauna.

Descubra el encanto del Sud Este Chiquitano en un viaje donde se podrá divertir, entretener, recrear, pero esencialmente conocer. Visitaremos el famoso Santuario de Chochis, las aguas calientes, Santiago, el Valle de Tucavaca, El Puente y los balnearios naturales.

San José de Chiquitos se encuentra a 270 Kms de Santa Cruz, Roboré a 400 Kms y el Valle de Tucavaca a 430 Kms en la misma dirección, por lo que se dedicará un día completo a este majestuoso valle; toda la autopista se encuentra asfaltada

Incluye:

- ✓ Traslado IN – OUT desde el hotel u hospedaje
- ✓ Transporte Privado Diferenciado
- ✓ Refrigerio e interacción a bordo
- ✓ Servicio de Guía Bilingüe
- ✓ 2 Noches/3 Días de Hospedaje en Hotel Las Lajas 5***** Roboré (en base doble o matrimonial)
- ✓ Alimentación completa (02 Desayunos, 03 Almuerzos, 02 Cenas)
- ✓ San José: Paseo a la iglesia, museo, Parque Santa Cruz la vieja.
- ✓ Chochis: Paseo al Santuario.
- ✓ Aguas Calientes: Entrada a los hervores.
- ✓ Santiago: Paseo a la iglesia, mirador.
- ✓ Valle de Tucavaca: Entrada a las reservas naturales más hermosas del departamento de Santa Cruz, tanto por la diversidad de flora y fauna. Se estima que habitan más de 100 especies de mamíferos, 100 especies de reptiles y anfibios, 83 especies de peces en el río Tucavaca y 328 especies de aves de tres ecoregiones distintas. Además de 1.500 especies de plantas características del lugar, entre ellas están el tajibo, el curupaú, el verdolago, y pesoé, entre otras.
- ✓ Tour observando el atardecer en el Valle de Tucavaca, admirando la belleza escénica que ofrecen sus serranías, manifestándose la sensación de estar muy cerca del cielo y degustando una variedad de empanaditas coctel y bebidas no alcohólicas.
- ✓ Souvenir o recordatorio del tour.

No incluye:

- ✓ Bebidas alcohólicas
- ✓ Nada que no esté especificado en el Paquete.
- ✓ Gastos extras
- ✓ Propinas

Qué llevar?

- Ropa cómoda, trajes de baño, zapatos tenis, sweaters para de noche, cámara, bloqueador solar, protector de insectos, gafas de sol.

Nota:

- Ida: por la mañana a las 07:00
- Vuelta: por la tarde a las 16:00 del tercer día
- EXCLUSIVE TOURS se reserva el derecho a hacer cambios o modificaciones en el orden de las excursiones debido a factores climáticos, sociales y de otro índole.

ANEXO J: Tipo y marca de transporte que ofrece Exclusive Tours:

- Flota de furgonetas (3), marca Mercedes Benz, Modelo Viano TREND, AMBIENTE y AVANTGARDE²⁹, 0 Kms. año 2014.
- Características:
 - Color plata
 - Luces LED de circulación diurna
 - Llanta de acero
 - Tapizado de cuero
 - Piso recubierto de madera
 - Aplicaciones de aluminio
 - Conectividad W-Lan
 - Sistema de audio Bang & Olufsen
 - 18 parlantes con 1320 watt
 - Capacidad 8 pasajeros
 - Sistema Super ABS, cinturones seguridad
 - Tracción Trasera, Motor 3.5 cc, Gasolina
 - GPS incorporado
 - Origen alemán
 - **Precio Mercado: 350.000 BS (50.000 \$us)**

²⁹http://www.la.mercedesbenz.com/content/latina/mpc/mpc_latina_website/es/home_mpc/passengercars/home/countries/BOLIVIA/testbg1.html

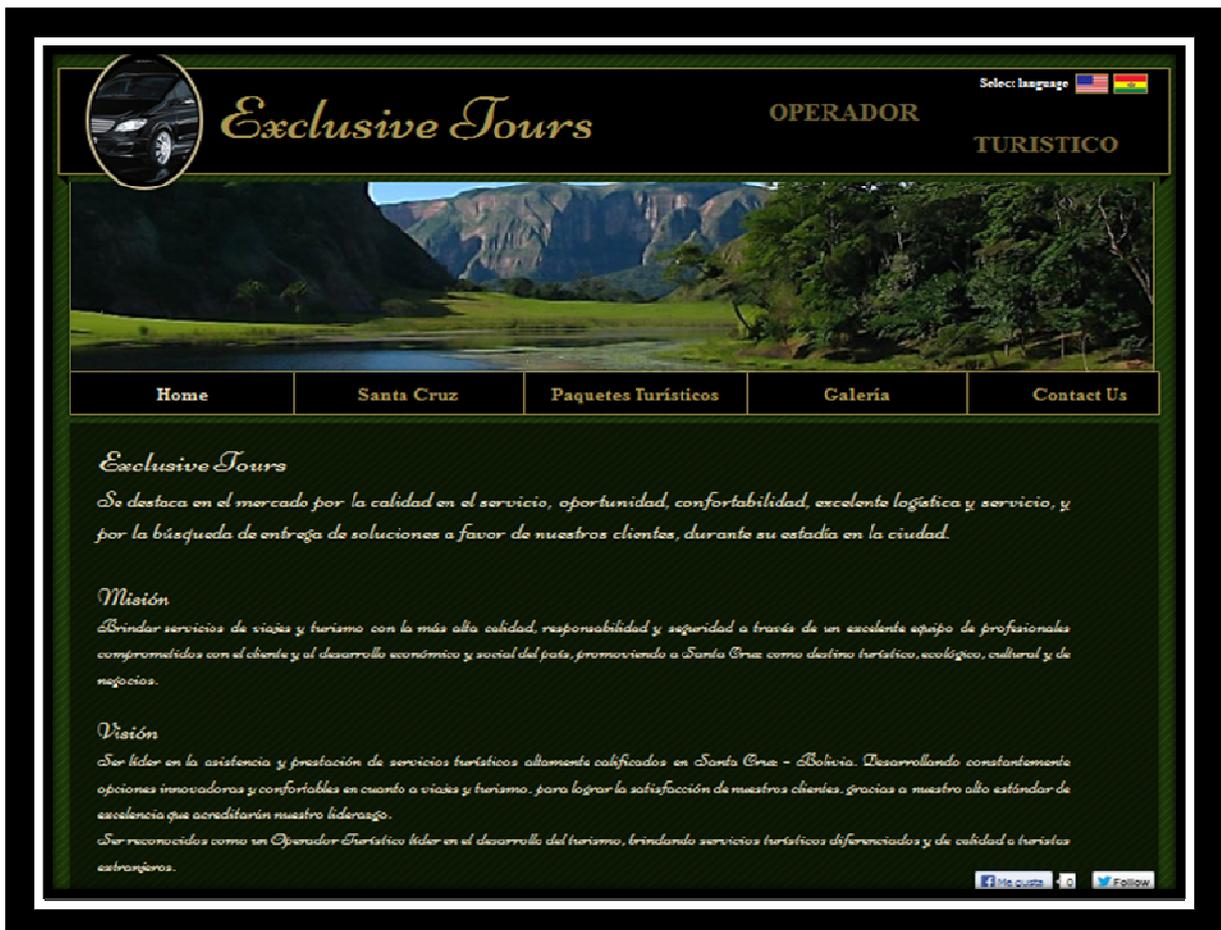


Fuente: Mercedes Benz Santa Cruz

ANEXO K: Página web del Operador Turístico:

La página web estará compuesta por 5 pestañas: Home, Santa Cruz, Paquetes Turísticos, Galería y Contact us.

Gráfico 5. Modelo Página Web Exclusive Tours



Fuente: Elaboración Propia

La pestaña Home nos mostrará quiénes somos, cual es nuestra misión y visión como operador turístico. Así mismo, se tendrá la modalidad de seleccionar el lenguaje (inglés o español) para mayor comodidad de los usuarios.

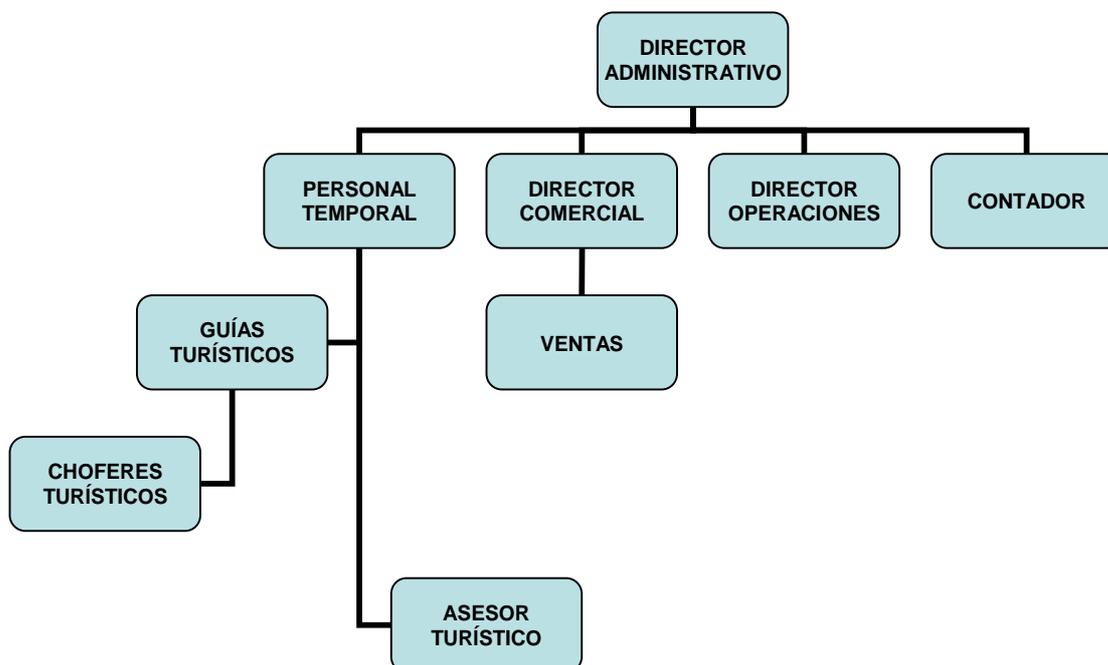
Las pestañas Santa Cruz y Galería, informarán brevemente lo que es y lo que entrega la ciudad en cuanto a turismo nos refiera.

Para poder acceder a la información sobre los paquetes que dispone la operadora, se debe ingresar a “Paquetes Turísticos”, en ella encontrarán una gran variedad de destinos y ofertas para el cliente.

Por último, la pestaña Contact Us o contáctenos, brindará la información necesaria para ponerse en contacto con nuestro operador, ya sea vía telefónica, vía electrónica a través de nuestro correo corporativo oficina@exclusivetours.com o directamente en la oficina central en pleno centro de la ciudad.

ANEXO L: Estructura Organizacional Exclusive Tours

Tabla 12. Organigrama Exclusive Tours



Fuente: Elaboración Propia

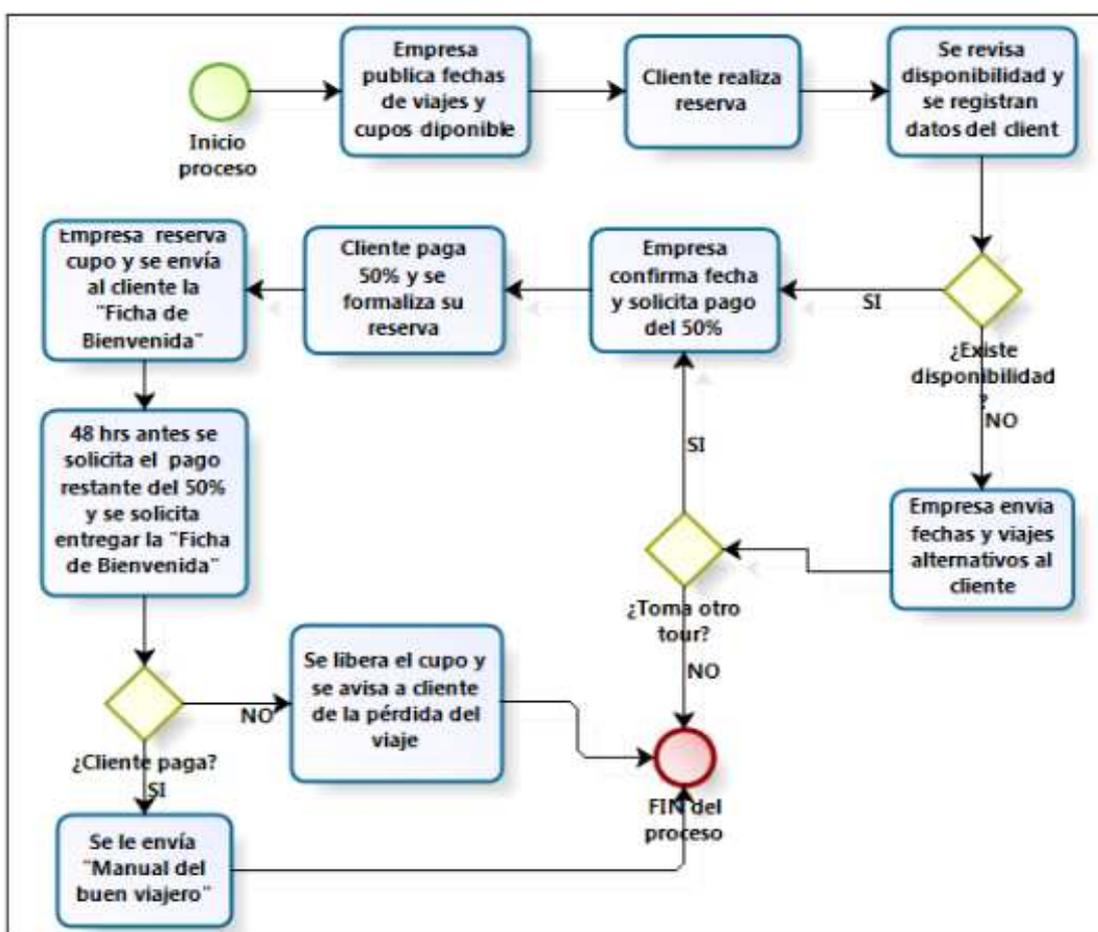
A medida que el negocio se va posicionando en el mercado, necesitará aumentar la plantilla de personal, al menos 1 ó 2 personas fijas, y 2 ó 3 personas en régimen de subcontratación (guías y choferes turísticos), lo cual permitirá que los puestos de

trabajo estén más especializados y las funciones delimitadas, logrando una mayor eficiencia de los mismos.

En esta nueva organización de los puestos de la empresa, el personal fijo asumirá más responsabilidades que el director irá delegando, sobre todo el área de ventas de productos y servicios, con el objetivo de aumentar la demanda y poder llegar a un mayor número de clientes.

ANEXO M: Proceso de compra:

Gráfico 6. Proceso de compra



Fuente: Elaboración Propia

Como primer paso, la empresa operadora de turismo promociona las fechas de los viajes y los cupos máximos y disponibles que tiene para ese momento un determinado viaje. Tanto el cupo máximo de 6 pasajeros, como el cupo mínimo disponible de 2 pasajeros, dependerán de la demanda real que cada viaje tenga.

Un segundo paso es cuando el cliente, es decir la agencia de viaje, realiza la reserva. En ese minuto se activa un tercer paso, que es cuando el gerente o director comercial del operador turístico, revisa la disponibilidad real de cupos y registra los datos del cliente. Una vez en este punto, el cliente pregunta si existe la disponibilidad de cupos con intenciones de viajar. Si la respuesta es negativa, pasa a un cuarto paso, en que él operador le envía al cliente otras fechas para el mismo viaje u otro viaje, en espera de su confirmación, que en caso de ser afirmativa, se pasa al quinto paso donde el operador confirma la fecha y solicita el pago del 50% por adelantado. En caso que el cliente no desee cambios de fecha y/o paquete turístico, se finaliza el proceso y se pierde el cliente.

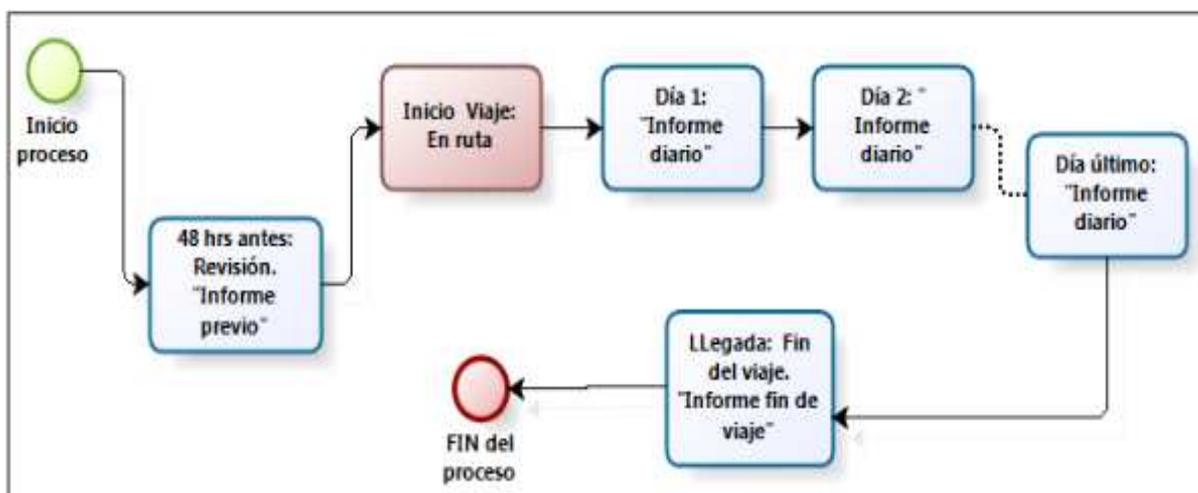
Una vez que se está en un sexto paso, que es cuando el cliente paga su reserva del 50%, se formaliza su reserva. En ese minuto se pasa a un séptimo paso que es cuando el operador reserva el cupo y se le envía al cliente una ficha para ser llenada por éste, llamada: Ficha de Bienvenida, que es una ficha con la que se busca recabar un poco de información del turista: datos personales, procedencia, edad, etc., ficha que no debe durar más de tres minutos en contestar.

Una vez que quedan 48 horas antes de la fecha de partida del viaje, se solicita al cliente que efectúe el pago del restante 50%, que es una octava etapa de este proceso. En ese mismo instante, se le pide también que haga entrega de la Ficha de Bienvenida completa. Si el cliente no hace el pago durante ese período de tiempo, se procede a pasar a la novena etapa, que es la liberación de su cupo y el aviso al cliente de la pérdida del viaje, lo cual finaliza el proceso. En caso que el cliente haya efectuado el pago correspondiente del saldo del viaje, se le notificará satisfactoriamente vía telefónica o email. Así mismo, el operador le enviará un manual del buen viajero para que se lo entregue al turista, que consiste en un manual de buenas prácticas y consejos para todo viajero en territorio nacional. Luego de esto, finaliza el proceso de compra y se espera la fecha de salida del viaje.

La forma de pago del cliente (agencia de viaje) al operador turístico, se realizará a través de una transferencia bancaria a una cuenta que sólo manejará el gerente y el contador de la empresa (operador turístico).

ANEXO N: Proceso de viaje:

Gráfico 7. Proceso de viaje



Fuente: Elaboración Propia

Para este caso se comienza el proceso con la revisión general de todo lo necesario para el viaje: estado de la flota de transporte, reservas de hoteles, guías turísticos preparados, información actualizada de la ruta y del clima, maletín de herramientas y primeros auxilios, etc., el cual será informado por el guía a cargo del viaje mediante un informe previo, **ANEXO O**. Luego, pasa a iniciar el viaje. Acá, el mismo guía, deberá llenar un informe diario **ANEXO P**, el cual enviará por correo electrónico una vez terminado. Incluye aspectos como atención en el hospedaje, estado de salud del grupo, sensaciones de satisfacción, etc. Luego viene una última etapa, que es el último día de viaje, donde el guía llena otro informe de finalización de viaje. **ANEXO Q**

ANEXO O: Informe previo (solo guías):

Informe previo, estado general 48 horas antes de la salida

Destino turístico:

Fecha actual:

Fecha de salida del viaje:

Cantidad de acompañantes:

Horas o días de viaje:

Guía que firma:

- 1) Estado general de la furgoneta

OK

—

Observaciones

2) Equipos tecnológicos, accesorios, primeros auxilios

OK

Observaciones

3) Reservas de Hoteles

OK

Observaciones

4) Información de ruta actualizada

OK

Observaciones

5) Información del clima actualizado

OK

Observaciones

6) Observaciones generales

ANEXO P: Informe diario (solo guías):

Informe diario
En ruta

Destino turístico:

Fecha:

Guía que firma:

1) Estado de la furgoneta y accesorios generales

2) Estados de salud de los turistas, chofer y guía

3) Sensación de satisfacción general de los turistas, hoy día

• Sensación de satisfacción general de los clientes, hoy día

Muy satisfechos con todo

Mayormente satisfechos

Satisfechos, aunque ha habido algunos detalles

Un tanto insatisfechos, faltaron cosas por resolver

Mayormente insatisfechos

Muy insatisfechos

• Nivel de cohesión del grupo

Excelentes relaciones entre ellos

Buenas relaciones

No se llevan bien, ni mal

Han tenido algunas diferencias

En general, tienen problemas

• Atención en el hospedaje de anoche

Hospedaje: _____

Destino: _____

Excelente atención

Buena atención _____
Ni buena, ni mala _____
Regular, podría ser mejor _____
Mala _____

- Atención en el restaurant

Nombre: _____

Excelente atención _____
Buena atención _____
Ni buena, ni mala _____
Regular, podría ser mejor _____
Mala _____

4) Observaciones generales

ANEXO Q: Informe fin del viaje (solo guías):

Informe Final

1) Estado de la furgoneta y accesorios generales

2) Estados de salud de los turistas, chofer y guía

- Sensación de satisfacción general de los clientes

Muy satisfechos con todo _____
Mayormente satisfechos _____
Satisfechos, aunque ha habido algunos detalles _____
Un tanto insatisfechos, faltaron cosas por resolver _____
Mayormente insatisfechos _____
Muy insatisfechos _____

- Nivel de cohesión del grupo

Excelentes relaciones entre ellos _____
 Buenas relaciones _____
 No se llevan bien, ni mal _____
 Han tenido algunas diferencias _____
 En general, tienen problemas _____

3) Observaciones generales

ANEXO R: Itinerario Operativo de cada paquete:

PAQUETE 1

SANTA CRUZ DE LA SIERRA CITY TOUR (3 horas; opción 1, por la mañana)

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
09:00 a.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
09:15 a.m.	Paseo monumentos, iglesias y edificios coloniales	Guía – Chofer
09:45 a.m.	Paseo centro de la ciudad	Guía – Chofer
10:15 a.m.	Ingreso a Museo Regional	Guía – Chofer
11:00 a.m.	Degustación horneados típicos en Las Cabañas del Río Piráí	Guía – Chofer
11:45 a.m.	Paseo barrios y avenidas modernas, Urubó	Guía – Chofer
12:00 a.m.	Regreso al hotel	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia

SANTA CRUZ DE LA SIERRA CITY TOUR (3 horas; opción 2, por la tarde)

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
15:00 p.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
15:15 p.m.	Paseo monumentos, iglesias y edificios coloniales	Guía – Chofer
15:45 p.m.	Paseo centro de la ciudad	Guía – Chofer
16:15 p.m.	Entrada a Museo Regional y Casa de Cultura	Guía
17:00 p.m.	Degustación café y horneados típicos en Las Cabañas del Río Piráí	Guía – Chofer
17:45 p.m.	Paseo barrios y avenidas modernas, Urubó	Guía – Chofer
18:00 p.m.	Regreso al hotel	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Google

PAQUETE 2 CITY TOUR BY NIGHT (5 horas)

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
19:00 p.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
19:15 p.m.	Paseo Plaza 24 de Septiembre, Espacio de Arte y Catedral	Guía – Chofer
20:00 p.m.	Visita a las Fuentes de Aguas Danzantes	Guía – Chofer
20:30 p.m.	Cena en restaurant Chalet La Suisse	Guía
22:30 p.m.	Visita Boulevard Monseñor Rivero + bebidas	Guía – Chofer
12:00 p.m.	Regreso al hotel	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Google

PAQUETE 3 BIOCENRO GUEMBE (7 horas)

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
10:00 a.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
10:30 a.m.	Entrada a Biocentro Güembé	Guía – Güembé
10:45 a.m.	Paseo Mariposario y Orquideario	Guía – Güembé
11:30 a.m.	Paseo zonas de flora y fauna	Guía – Güembé
13:30 p.m.	Almuerzo Asado Completo	Güembé
15:00 p.m.	Pool time – Lagoon time	Guía – Güembé
17:00 p.m.	Regreso al hotel	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Google

PAQUETE 4 BUENA VISTA (Full day)

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
08:00 a.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
09:30 a.m.	Visita iglesia, plaza principal, centro artesanal	Guía – Chofer
10:30 a.m.	Entrada Centro Amboró	Guía – Chofer
13:00 p.m.	Almuerzo comidas típicas Hotel Amboró	Guía
14:30 p.m.	Entrada a la Quesería Suiza	Guía – Chofer
15:30 p.m.	Visita al Cafetal	Guía – Chofer
16:00 p.m.	Coffee Tour, Tour atardecer el Cafetal	Guía
17:00 p.m.	Regreso al hotel	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Google

PAQUETE 5 MISIONES JESUITICAS SAN JAVIER & CONCEPCIÓN (2 días/1noche)

DÍA 1	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
07:00 a.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
09:30 a.m.	Check-in Hotel Totaitú Eco Resort	Guía – Hotel
10:30 a.m.	Visita Iglesia Misional, Museo Sacro, esculturas barrocas, Piedra Los Apóstoles	Guía – Chofer
13:00 p.m.	Almuerzo Pescado (Pacú, Pejerrey)	Hotel
14:30 p.m.	Partida a Concepción	Guía – Chofer
15:15 p.m.	Visita Iglesia / Museo Misional, talleres artesanales	Guía – Chofer
16:45 p.m.	Visita Represa Sapocó	Guía – Chofer

18:00 p.m.	Tour atardecer Represa Sapocó	Guía
19:00 p.m.	Vuelta a San Javier	Guía – Chofer
20:30 p.m.	Cena Pastas	Hotel
DIA 2	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
08:30 a.m.	Desayuno Internacional	
10:00 a.m.	Visita Colinas y arroyos San Javier	Guía – Chofer
13:00 p.m.	Almuerzo Asado Completo	Hotel
14:30 p.m.	Pool time, Entretenimiento	Hotel
18:00 p.m.	Regreso al hotel (Santa Cruz)	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Google

PAQUETE 6 SAMAIPATA & LAGUNA VOLCÁN (3 días/2 noches)

DÍA 1	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
07:00 a.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
08:45 a.m.	Check-in Hotel Laguna Volcán Golf Eco Resort	Guía – Hotel
09:00 a.m.	Desayuno Internacional	Hotel
10:00 a.m.	Trekking alrededor Laguna Volcán	Guía
13:00 p.m.	Almuerzo Buffet Internacional	Hotel
14:30 p.m.	Partida a Samaipata	Guía – Chofer
15:00 p.m.	Visita al pueblo y centros artesanales	Guía
16:00 p.m.	Visita Museo Arqueológico Samaipata	Guía
18:00 p.m.	Vuelta Hotel Laguna Volcán	Guía – Chofer
20:00 p.m.	Cena Buffet Internacional	Hotel
21:30 p.m.	Noche de Karaoke	Hotel
DIA 2	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
09:00 a.m.	Desayuno Internacional	Hotel
10:00 a.m.	Golf time	Hotel
13:00 p.m.	Almuerzo Buffet Internacional	Hotel
14:30 p.m.	Pool time	Hotel
16:00 p.m.	Visita y entrada a El Fuerte de Samaipata	Guía – Chofer
16:20 p.m.	Trekking a través de las ruinas	Guía
18:00 p.m.	Tour atardecer El Fuerte	Guía
19:00 p.m.	Regreso al Hotel Laguna Volcán	Guía – Chofer
20:00 p.m.	Cena Buffet Internacional	Hotel
DÍA 3	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
09:00 a.m.	Desayuno Internacional	Hotel
10:00 a.m.	Visita Caídas de agua Las Cuevas	Guía – Chofer
12:30 p.m.	Regreso al hotel Laguna Volcán	Guía – Chofer

13:00 p.m.	Almuerzo Buffet Internacional	Hotel
16:00 p.m.	Café Despedida	Hotel
17:00 p.m.	Regreso al hotel (Santa Cruz)	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Google

PAQUETE 7
SUD ESTE CHIQUITANO
SAN JOSE/CHOCHIS/ROBORE/AGUAS CALIENTES/SANTIAGO/TUCAVACA
(3 días/2 noches)

DÍA 1	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
07:00 a.m.	Recojo del hotel	Guía – Chofer
14:00 p.m.	Check-in Hotel Las Lajas Roboré	Guía – Hotel
14:15 p.m.	Almuerzo comidas típicas	Hotel
16:30 p.m.	Partida a San José de Chiquitos	Guía – Chofer
17:15 p.m.	Visita al pueblo, iglesia, museo	Guía – Chofer
18:00 p.m.	Visita Chochis, ingreso al santuario	Guía – Chofer
19:00 p.m.	Vuelta Hotel Las Lajas	Guía – Chofer
20:30 p.m.	Cena Pastas	Hotel
22:00 p.m.	Noche de Karaoke	Hotel
DIA 2	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
08:00 a.m.	Desayuno Internacional	Hotel
10:00 a.m.	Partida Aguas Calientes	Guía – Chofer
11:00 p.m.	Ingreso a los hervores	Guía – Chofer
13:30 p.m.	Almuerzo Pescado (Pacú, Pejerrey)	Hotel – Guía
16:00 p.m.	Partida Valle de Tucavaca	Guía – Chofer
16:20 p.m.	Ingreso a reservas naturales	Guía – Chofer
18:00 p.m.	Tour atardecer Valle Tucavaca	Guía
19:00 p.m.	Regreso al Hotel Las Lajas	Guía – Chofer
20:30 p.m.	Cena Buffet Internacional	Hotel
DÍA 3	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
08:00 a.m.	Desayuno Internacional	Hotel
10:00 a.m.	Partida Santiago	Guía – Chofer
11:30 p.m.	Visita al pueblo e iglesia	Guía – Chofer
12:00 p.m.	Trekking hasta llegar al mirador	Guía
13:00 p.m.	Regreso Hotel Las Lajas	Guía – Chofer
14:30 p.m.	Almuerzo Asado Completo	Hotel
17:00 p.m.	Regreso al hotel (Santa Cruz)	Guía – Chofer

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Google

ANEXO S: Costo Operativo de cada paquete:

Especificaciones Generales

Cabe mencionar que los ítems, 5% al salario del guía y 5% al salario del chofer, establecidos en todos los paquetes turísticos, se fijaron con el objetivo de ir cubriendo el salario fijo y mensual estipulados en el capítulo 14 Análisis Administrativo y de Recursos Humanos, sección 14.5. Gastos de Personal, de este personal. Recalcando entonces, que no reciben comisiones por cada paquete que se realice, ni dependen de la cantidad de demanda que tenga el operador, ya que es un costo fijo y establecido para todos los meses, existiendo la posibilidad de un aumento salarial en los meses de temporada alta (octubre, noviembre, diciembre).

En cuanto a los souvenirs o recordatorios que se entregarán turista una vez finalizado el tour, estos variarán dependiendo el paquete (artesanías, réplicas miniatura de monumentos de Santa Cruz, adornos típicos de la región, entre otros).

Respecto a los refrigerios a ofrecer durante el trayecto de cada destino (se consideran bebidas no alcohólicas, energizantes, papas fritas, galletas, sándwiches, chocolates, entre otros), dependerán de la cantidad de turistas y duración de cada paquete. Las compras de estos suministros, correrán por cuenta propia de la empresa.

Así mismo, la adquisición de comestibles y bebestibles para las degustaciones al atardecer de los diferentes destinos (Tour el Fuerte, Tour el Cafetal, Tour Represa Sapocó, Tour Valle Tucavaca, todos a las 18:00 p.m.), y el armado de una práctica mesa y sillas reclinables, correrán por cuenta propia de la empresa en su debido momento.

Paquete 1:

Tabla 14. Costo Operativo City Tour Santa Cruz

COSTO POR ITEM PAQUETE 1	
DETALLE	BS
5 % AL SALARIO DEL GUÍA	8,80
5 % AL SALARIO DEL CHOFER	8,80
10 % POR DESGASTE DE FLOTA	17,60
ENTRADA A MUSEO SC	30,00
ENTRADA CASA DE CULTURA	30,00
DEGUSTACIÓN HORNEADOS	45,00
SOUVENIR	20,00
REFRIGERIOS	11,00
COSTO GASOLINA	5,10
COSTO UNITARIO TOTAL	176,30

Fuente: Elaboración Propia

Especificaciones particulares: Ya sea tomando la opción 1 por la mañana, como la opción 2 por la tarde, los precios no variarán en ninguno de los ítems señalados. Los pagos de: entrada al Museo Santa Cruz, entrada a la Casa de la Cultura y degustación de café y horneados típicos, se realizarán en el preciso momento que se efectúe el tour.

Paquete 2:

Tabla 15. Costo Operativo City Tour by night

COSTO POR ITEM PAQUETE 2	
DETALLE	BS
5 % AL SALARIO DEL GUÍA	12,25
5 % AL SALARIO DEL CHOFER	12,30
10 % POR DESGASTE DE FLOTA	144,00
CENA CHALET LA SUISSE	130,50
2 TRAGOS EN ALEXANDER	42,00
SOUVENIR	20,00
COSTO GASOLINA	3,40
COSTO UNITARIO TOTAL	364,45

Fuente: Elaboración Propia

Especificaciones particulares: El operador turístico contará con el privilegio de poder reservar hasta 5 mesas por noche, de lunes a jueves, y hasta 3 mesas por noche, los días viernes y sábado, en el restaurant más selecto de la ciudad, Chalet La Suisse. En cuanto a la cena ofrecida, se contempla una variedad de platos a la carta en torno a los 85 y 95 Bs y una variedad de bebidas no alcohólicas en torno a los 20 y 25 Bs. Así mismo, se contempla el 10% de servicio de atención del restaurante. La copa de vino a deleitar, será cortesía de la casa. Las reservas se cancelarán automáticamente pasado las 22 horas, siempre que el operador no se haya pronunciado durante la jornada. Seguidamente, el turista dispondrá del consumo de 2 bebidas alcohólicas o no alcohólicas a escoger (se considera whisky, ron, vodka, tragos preparados, etc.) cuyo valor oscilará entre los 20 y 22 Bs por unidad. Los pagos se realizarán en el preciso momento que se efectúe el tour.

Paquete 3:

Tabla 16. Costo Operativo Biocentro Güembé

COSTO POR ITEM PAQUETE 3	
DETALLE	BS
5 % AL SALARIO DEL GUÍA	12,25
5 % AL SALARIO DEL CHOFER	12,30
10 % POR DESGASTE DE FLOTA	144,00
ENTRADA A BIOCENTRO	70,00
ALMUERZO	90,00
SOUVENIR	20,00
REFRIGERIOS	11,00
COSTO GASOLINA	5,10
COSTO UNITARIO TOTAL	364,65

Fuente: Elaboración Propia

Especificaciones particulares: En cuanto al Biocentro Güembé, al ser un selecto y concurrido destino, el operador gozará de un ingreso sin filas, ni retardos, para el cumplimiento del itinerario operativo, una vez habiéndose relacionado con este maravilloso lugar. El pago de la entrada y del almuerzo, se realizarán en el preciso momento que se efectúe el ingreso.

Paquete 4

Tabla 17, Costo Operativo Buena Vista

COSTO POR ITEM PAQUETE 4	
DETALLE	BS
5 % AL SALARIO DEL GUÍA	18,25
5 % AL SALARIO DEL CHOFER	18,25
10 % POR DESGASTE DE FLOTA	36,50
ENTRADA CENTRO AMBORÓ	30,00
ALMUERZO	70,00
DEGUSTACIÓN QUESERÍA SUIZA	20,00
TOUR EL CAFETAL	31,00
SOUVENIR	20,00
REFRIGERIOS	38,00
COSTO GASOLINA	68,00
PEAJES	15,00
COSTO UNITARIO TOTAL	365,00

Fuente: Elaboración Propia

Especificaciones particulares: Los pagos de: entrada al Centro Amboró, el almuerzo tipo buffet internacional ofrecido en el Hotel Amboró Eco Resort y la entrada para degustación en la Quesería Suiza, se realizarán en el preciso momento que se efectúe el tour.

Paquete 5

Tabla 18. Costo Operativo Misiones Jesuíticas

COSTO POR ITEM PAQUETE 5	
DETALLE	BS
5 % AL SALARIO DEL GUÍA	48,35
5 % AL SALARIO DEL CHOFER	48,35
10 % POR DESGASTE DE FLOTA	96,70
2 DÍAS/1 NOCHE DE HOTEL	250,00
ALIMENTACIÓN COMPLETA	200,00
TOUR REPRESA SAPOCÓ	30,00
REFRIGERIOS	62,00
SOUVENIR	20,00
COSTO GASOLINA	187,00
PEAJES	25,00
COSTO UNITARIO TOTAL	967,40

Fuente: Elaboración Propia

Especificaciones particulares: El operador turístico contará con el privilegio preferencial de disponer el 50% de las reservas, en base a 22 habitaciones, entre dobles, triples y cuádruples. La forma de pago se efectuará vía transferencia bancaria al número de su cuenta; en temporada baja, hasta 48 horas antes de la ejecución del servicio, y en temporada alta (octubre, noviembre, diciembre), hasta una semana antes. Así mismo, la alimentación completa estará a cargo del hotel, debiendo efectuar el pago en el mismo plazo que las habitaciones.

Paquete 6

Tabla 19, Costo Operativo Samaipata & Laguna Volcán

COSTO POR ITEM PAQUETE 6	
DETALLE	BS
5 % AL SALARIO DEL GUÍA	72,00
5 % AL SALARIO DEL CHOFER	72,00
10 % POR DESGASTE DE FLOTA	144,00
2 NOCHES/3DÍAS DE HOTEL	710,00
ALIMENTACIÓN COMPLETA	200,00
ENTRADA LAS CUEVAS	10,00
ENTRADA EL FUERTE + TREKKING	40,00
TOUR EL FUERTE	30,00
REFRIGERIOS	45,50
SOUVENIR	20,00
COSTO GASOLINA	81,60
PEAJES	15,00
COSTO UNITARIO TOTAL	1.440,10

Fuente: Elaboración Propia

Especificaciones particulares: El operador turístico contará con el privilegio preferencial de disponer el 30% de las reservas, en base a 33 habitaciones: 21 Suites entre dobles, triples y cuádruples, y 12 cabañas suites para 4, 6 y 8 personas. La forma de pago se efectuará vía transferencia bancaria al número de su cuenta; en temporada baja, hasta una semana antes de la ejecución del servicio, y en temporada alta

(octubre, noviembre, diciembre), hasta dos semanas antes. Así mismo, la alimentación completa estará a cargo del hotel, debiendo efectuar el pago en el mismo plazo que las habitaciones. Los pagos de entrada a Las Cuevas y a El Fuerte, se realizarán en el preciso momento que se efectúe el tour.

Paquete 7

Tabla 20. Costo Operativo Sud Este Chiquitano

COSTO POR ITEM PAQUETE 7	
DETALLE	BS
5 % AL SALARIO DEL GUÍA	65,50
5 % AL SALARIO DEL CHOFER	65,50
10 % POR DESGASTE DE FLOTA	131,00
2 NOCHES/3DÍAS DE HOTEL	340,00
ALIMENTACIÓN COMPLETA	200,00
ENTRADA A LOS HERVORES	25,00
ENTRADA VALLE TUCAVACA	40,00
TOUR EL FUERTE	35,00
REFRIGERIOS	61,00
SOUVENIR	20,00
COSTO GASOLINA	292,40
PEAJES	35,00
COSTO UNITARIO TOTAL	1.310,40

Fuente: Elaboración Propia

Especificaciones particulares: El operador turístico contará con el privilegio preferencial de disponer el 50% de las reservas, en base a 25 habitaciones: 21 Suites entre dobles, triples y cuádruples. La forma de pago se efectuará vía transferencia bancaria al número de su cuenta; en temporada baja, hasta 48 horas antes de la ejecución del servicio, y en temporada alta (octubre, noviembre, diciembre), hasta una semana antes. Así mismo, la alimentación completa estará a cargo del hotel, debiendo efectuar el pago en el mismo plazo que las habitaciones.