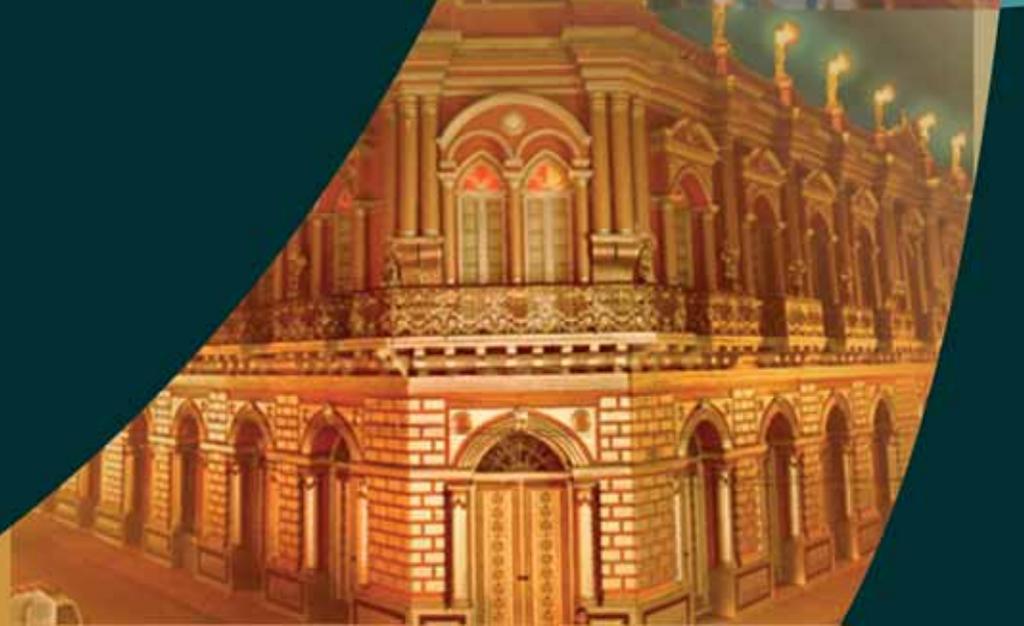




# Censo de la Planta Turística de los Valles de Tarija



# Censo de la Planta Turística de los Valles de Tarija

## Estadísticas y Análisis

---



Servicio Holandés de Cooperación  
al Desarrollo

Programa de Fortalecimiento  
Institucional a la Gestión  
Prefectural - PFI

**Censo de la Planta Turística  
de los Valles de Tarija  
Estadísticas y Análisis**

---

**La investigación y publicación  
de este documento fue financiada por:**



La información, análisis y opiniones vertidas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen necesariamente la posición del SNV – Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, ni de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

**Estudio elaborado por:**



Centro de Información Empresarial y Planificación Estratégica - CIEPLANE  
Campus Universitario – Bloque 16 - 2<sup>do</sup> piso  
Telefax 6640042 – Int. 124  
cieplane@uajms.edu.bo  
Tarija – Bolivia

Facultad de Ciencias Económicas y Financieras



**Equipo técnico:**

MSc. María Eugenia Aparicio de Daroca

Lic. Mary Llanos Pereyra

Lic. Viviana Ugarte Martínez

Lic. Fernando Arandía Arce

Lic. Fernando Reynaga Batallanos

Lic. Diego O. Paredes Moreno

Lic. Karina C. Cárdenas Betanzos

Egr. Rodrigo F. Mostacedo Eyzaguirre

**Diagramación, diseño  
e impresión:**



Tarija, 2008

## PRESENTACIÓN

La Prefectura del Departamento de Tarija, a través de la Secretaría Departamental de Turismo y Culturas, en cooperación con el SNV, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y el CIEPLANE Centro de Información Empresarial y de Planificación Estratégica han trabajado en la elaboración del Estudio "Censo y Flujos 2007 del Cluster de Turismo en los Valles de Tarija".

Como referencia indicar que, el Desarrollo Turístico de un Destino, está sustentado en una serie de pilares que unidos nos permiten alcanzar un mismo fin, el de generar recursos económicos y por ende ayudar a mejorar la calidad de vida nuestros habitantes.

A partir del año 2006, la Prefectura del Departamento de Tarija, apuesta a implementar una nueva visión en lo referente al Desarrollo Turístico, para lo cual encara la realización de una serie de Estudios y Proyectos que a futuro le permitirán a nuestro departamento establecerse como un Nuevo Destino Turístico, capaz de explotar nuestras particularidades, diversidad y tesoros. Es muy importante poder contar con una serie de herramientas de conocimiento, que le permitan al sector público como privado tomar decisiones acertadas potencializar su inversión y generar desarrollo en el mediano y largo plazo. En esta lógica se encaró la realización del presente estudio con el objetivo principal de: conocer, determinar y enfocar nuestra oferta, desde diferentes puntos de vista, como ser: infraestructura, calidad en el servicio, capacitación del personal, marketing, promoción y publicidad, entre otros.

En las páginas a continuación usted encontrará el Censo realizado en tres secciones municipales del departamento, que por su particularidad son centros potenciales de desarrollo turístico: Méndez, Uriondo y Cercado.

Al margen de hacer un levantamiento muy detallado de lo que ocurre con los prestadores de servicios turísticos en el departamento, el CIEPLANE ha podido otorgarnos un Cluster turístico ya focalizado, con un currículo de interrelaciones capaz de fomentar la creación de las Cámaras Gastronómicas en las tres secciones municipales.

Las estadísticas otorgadas por este Centro de Información Estadístico, nos ayudan a determinar la realidad en la que viven y trabajan estos prestadores de servicios, lo que ya nos permite trabajar en la elaboración de políticas públicas departamentales, que promocienen el desarrollo de sus esfuerzos, conociendo la realidad en que estos se encuentran, otro producto adjunto e interesante de este estudio es que nos facilito un análisis del sector desde una dinámica privada, que posibilita un accionar coordinado, para mejorar en gran medida la forma de trabajo actual, formando y potencializando alianzas estratégicas que tienen como finalidad exigir al sector público un esfuerzo mayor para que se establezcan políticas públicas reales y acordes a las necesidades del sector. Por ello invitamos a todos ustedes a utilizar y difundir el presente documento, con la finalidad de que se convierta en una herramienta de trabajo y toma de decisiones a favor del crecimiento Turístico Departamental.

SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE TURISMO Y CULTURAS

**GOBIERNO DEPARTAMENTAL DE TARIJA**

## PRESENTACIÓN

Conocer las características de los sectores productivos de una región facilita la definición de políticas y programas que orienten de manera más eficiente y efectiva las políticas públicas que promueven su desarrollo. Con esta premisa, el **Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo – SNV**, en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional a la Gestión Departamental, financiado por la Embajada de Holanda, apoyó a la Secretaría de Turismo y Culturas de la Prefectura de Tarija en la elaboración del Censo de Servicios Turísticos en la ciudad de Tarija, el Valle de Concepción y el municipio de San Lorenzo.

Esta es una primera experiencia de recolección de información cuantitativa y cualitativa de las empresas del sector, desarrollada con la participación del CIEPLANE, y que está destinada a generar información relevante para conocer y entender mejor al sector, la que además permitió importantes aprendizajes para los diferentes actores involucrados en el proceso, que permitirá a futuro replicarse en el resto del departamento.

El contenido del documento nos brinda una panorámica general de las características de cada uno de los sectores en cuanto a su oferta su gestión y sus problemas, presentando datos relevantes sobre cartera de servicios, empleo, inversión, uso de tecnología, promoción y comercialización, entre otros, lo que nos posibilita comprender la situación actual de la oferta de servicios del destino y los desafíos de su devenir. Estamos seguros que estos datos servirán para orientar las acciones y decisiones tanto de actores públicos como privados para promover el desarrollo turístico del departamento de Tarija.

**Gustavo Pedraza Mérida**

Country Director – SNV Bolivia

**SNV – Netherlands Development Organization**

# INDICE

<b>ALCANCE Y METODOLOGÍA</b>	<b>1</b>
<b>1. MAPEO DE LA CADENA DE TURISMO</b>	<b>3</b>
<b>2. ALCANCE DEL TRABAJO</b>	<b>4</b>
2.1. TEMÁTICO	4
2.2. GEOGRÁFICO	5
2.3. MÓDULOS DE ESTUDIO	5
<b>3. PROCESO METODOLÓGICO</b>	<b>6</b>
<b>ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE</b>	<b>9</b>
<b>4. RESUMEN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE</b>	<b>10</b>
<b>5. CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>	<b>12</b>
5.1. EMPRESAS SEGÚN TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE	12
5.2. EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA	13
5.3. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS	13
<b>6. GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>14</b>
6.1. VISIÓN - MISIÓN	14
6.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS	15
6.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	15
<b>7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>17</b>
7.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007	17
7.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES	18
7.3. CAPACITACIÓN	19
7.4. SEGURO SOCIAL	19
7.5. VESTIMENTA DE LOS TRABAJADORES	20
<b>8. SEGURIDAD</b>	<b>21</b>
8.1. SISTEMAS DE SEGURIDAD	21
8.2. SALIDA DE EMERGENCIA	21
<b>9. GESTIÓN DE CLIENTES Y SERVICIOS</b>	<b>22</b>
9.1. CARPETA DE CLIENTES	22
9.2. LIBRO O BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	22
9.3. NÚMERO DE CLIENTES GESTIÓN 2007	23
9.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES	23
9.5. SERVICIOS QUE SE OFRECEN	25
<b>10. GESTIÓN DE CALIDAD Y TIC'S</b>	<b>27</b>
10.1. POLÍTICAS DE CALIDAD	27
10.2. COMPUTADORAS	27
10.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	28
<b>11. INFRAESTRUCTURA</b>	<b>29</b>
11.1. NÚMERO DE HABITACIONES	29
11.2. NÚMERO DE CAMAS	30
11.3. SALONES	30
11.4. OTRA INFRAESTRUCTURA	30
<b>12. PUBLICIDAD Y MARKETING</b>	<b>31</b>
12.1. INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y MARKETING	31
12.2. USO DE CANALES DE COMUNICACIÓN	31
12.3. POLÍTICAS DE PRECIOS	32

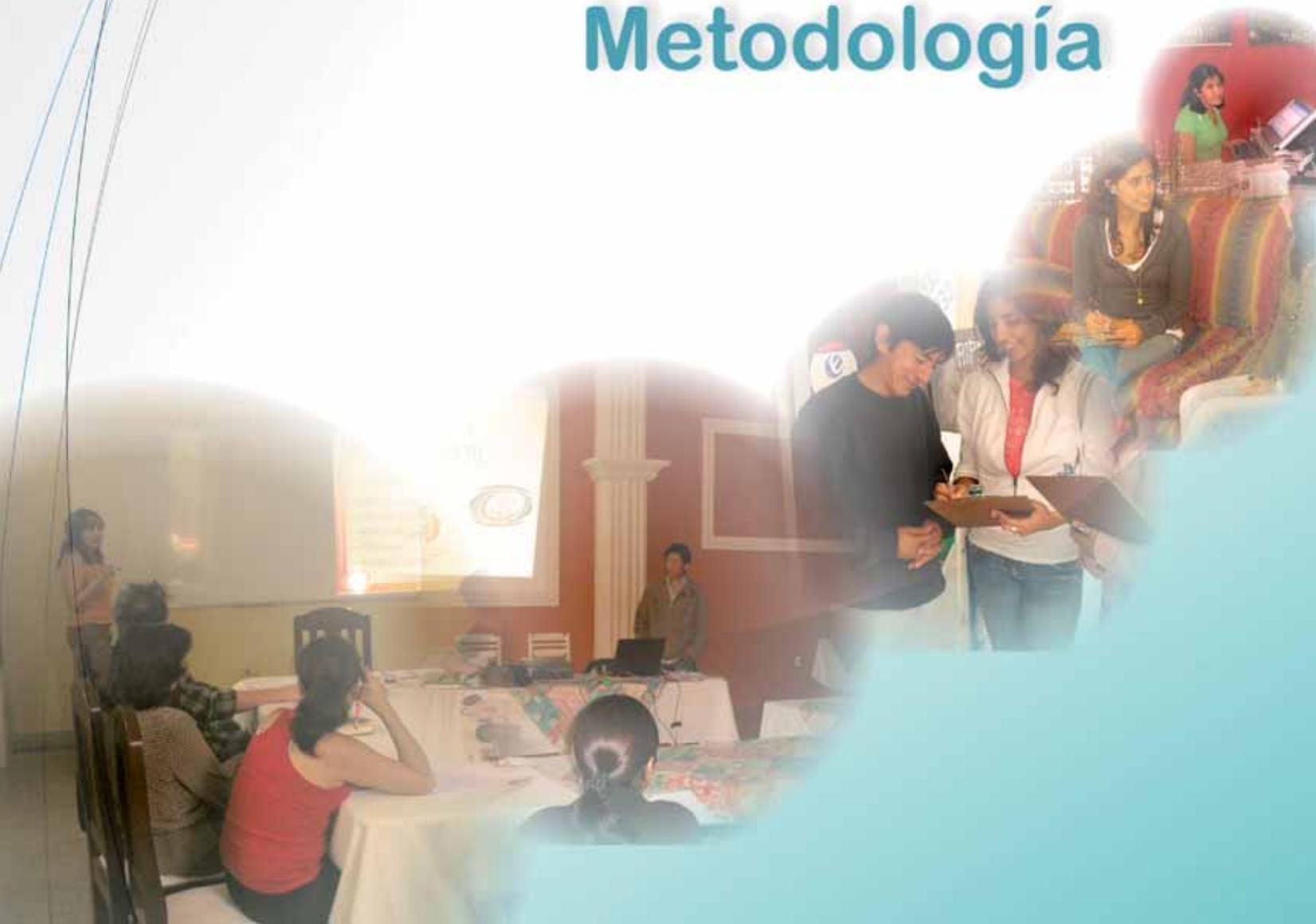
<b>13. GESTIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>33</b>
13.1. INGRESOS.....	33
13.2. INVERSIÓN .....	34
13.3. CRÉDITOS.....	34
<b>14. PRINCIPAL DEMANDA .....</b>	<b>35</b>
<b>15. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>SERVICIOS GASTRONÓMICOS .....</b>	<b>37</b>
<b>16. RESUMEN SERVICIOS GASTRONÓMICOS .....</b>	<b>38</b>
<b>17. CARACTERÍSTICAS GENERALES.....</b>	<b>40</b>
17.1. EMPRESAS SEGÚN MUNICIPIO, TAMAÑO Y TIPO DE EMPRESA .....	39
17.1.1. POR TAMAÑO DE EMPRESA .....	39
17.1.2. SEGÚN TIPO .....	40
17.2. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS, EN RELACIÓN A LA GESTIÓN 2007 .....	41
<b>18. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>42</b>
18.1. EMPRESAS GASTRONÓMICAS QUE FORMULAN VISIÓN - MISIÓN.....	42
18.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS .....	42
18.3. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA ASOCIATIVIDAD .....	43
18.4. EMPRESAS QUE ABRIERON NUEVAS SUCURSALES .....	43
<b>19. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>44</b>
19.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007 .....	44
19.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES .....	45
19.2.1. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN ACTIVIDAD.....	46
19.2.2. EDAD Y ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES .....	47
19.2.3. NÚMERO DE TRABAJADORES CON SEGURO SOCIAL .....	47
19.3. CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES .....	47
19.4. VESTIMENTA DE LOS TRABAJADORES .....	48
<b>20. GESTIÓN DE CLIENTES Y SERVICIOS.....</b>	<b>49</b>
20.1. CARPETA DE CLIENTES – AÑO 2007 .....	49
20.1.1. USO DE LA CARPETA DE CLIENTES .....	49
20.2. EMPRESAS QUE CUENTAN CON LIBRO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS .....	50
20.3. NÚMERO DE COMENSALES QUE SE ATIENDE POR DÍA – Año 2007 .....	51
20.4. COMENSALES POR MUNICIPIO, PROCEDENCIA Y GÉNERO .....	52
20.5. MENÚ QUE OFRECEN LOS CENTROS GASTRONÓMICOS – AÑO 2007 .....	52
20.6. TIPO DE SERVICIO QUE OFRECEN LOS ESTABLECIMIENTOS .....	53
<b>21. GESTIÓN DE SEGURIDAD .....</b>	<b>55</b>
21.1. ANTECEDENTES DE LOS ACCIDENTES.....	55
21.2. SISTEMAS DE SEGURIDAD .....	55
<b>22. GESTIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>56</b>
22.1. EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS Y TASA DE CRECIMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS GESTIONES 2006 Y 2007 .....	56
22.2. INGRESO TOTAL ANUAL POR MUNICIPIO.....	56
22.3. INGRESO PROMEDIO ANUAL POR MUNICIPIO Y TAMAÑO DE EMPRESA .....	57
22.4. GASTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS .....	57
22.5. EMPRESAS QUE REALIZARON INVERSIONES EN LAS GESTIONES 2006 Y 2007 .....	58
22.6. VALOR DE LOS ACTIVOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS.....	60
22.7. CRÉDITOS BANCARIOS .....	61
<b>23. GESTIÓN DE PUBLICIDAD Y MARKETING .....</b>	<b>62</b>
23.1. EMPRESAS QUE REALIZAN GASTOS EN PUBLICIDAD Y MARKETING .....	62
23.2. MEDIOS QUE UTILIZAN PARA LLEGAR AL PÚBLICO .....	62
23.3. EMPRESAS QUE REALIZAN PROMOCIONES ESPECIALES.....	63

<b>24. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO .....</b>	<b>65</b>
24.1. TENENCIA DEL TERRENO – AÑO 2007.....	65
24.2. SUPERFICIE DEL TERRENO – AÑO 2007 .....	66
24.3. DISTRIBUCIÓN DEL TERRENO .....	66
24.4. CAPACIDAD PARA ALBERGAR A LOS CLIENTES POR DÍA.....	67
24.5. BAÑOS DIFERENCIADOS.....	68
24.6. ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS QUE CUENTAN CON COMPUTADORAS .....	69
24.7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	69
24.7.1. MEDIOS DE COMUNICACIÓN USADOS .....	69
24.7.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO .....	69
<b>25. DEMANDAS DEL SUBSECTOR .....</b>	<b>70</b>
<b>26. CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>AGENCIAS DE VIAJE .....</b>	<b>73</b>
<b>27. RESUMEN AGENCIAS DE VIAJE.....</b>	<b>74</b>
<b>28. CARACTERÍSTICAS GENERALES.....</b>	<b>75</b>
28.1. EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA.....	75
28.2. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS .....	75
<b>29. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>76</b>
29.1. VISIÓN - MISIÓN .....	76
29.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	76
29.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	77
<b>30. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>79</b>
30.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007 .....	79
30.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES .....	79
30.2.1. EDAD DE LOS TRABAJADORES .....	80
30.2.2. ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES .....	81
30.2.3. IDIOMA EXTRANJERO QUE MANEJAN .....	81
30.3. CAPACITACIÓN.....	82
30.4. SEGURO SOCIAL .....	82
<b>31. GESTIÓN DE CLIENTES .....</b>	<b>83</b>
31.1. CARPETA DE CLIENTES .....	83
31.2. LIBRO DE QUEJAS.....	83
31.3. CLIENTES GESTIÓN 2007 .....	84
<b>32. GESTIÓN DE FINANCIERA .....</b>	<b>86</b>
32.1. INGRESOS GESTIÓN 2006 - 2007 .....	86
32.2. EGRESOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJE GESTIÓN 2006 .....	87
32.3. INVERSIÓN GESTIÓN 2006-2007 .....	88
32.4. TIPOS DE INVERSIÓN .....	88
32.5. ACTIVO DE LAS EMPRESAS.....	89
<b>33. GESTIÓN DE CALIDAD Y TIC'S.....</b>	<b>90</b>
33.1. POLÍTICAS DE CALIDAD.....	90
33.2. COMPUTADORAS POR EMPRESA .....	91
33.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	92
<b>34. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....</b>	<b>93</b>
34.1. PUBLICIDAD Y MARKETING.....	93
34.2. POLÍTICAS DE PRECIO.....	96
<b>35. PRINCIPAL DEMANDA DEL SUBSECTOR.....</b>	<b>95</b>
<b>36. CONCLUSIONES.....</b>	<b>96</b>

<b>OPERADORES DE TURISMO</b>	<b>97</b>
<b>37. RESUMEN OPERADORES DE TURISMO</b>	<b>98</b>
<b>38. CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>	<b>99</b>
38.1. EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA	99
38.2. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS	99
<b>39. GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>100</b>
39.1. VISIÓN - MISIÓN	100
39.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS	100
39.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	100
<b>40. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>102</b>
40.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007	102
40.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES	102
40.2.1. TRABAJADORES SEGÚN GÉNERO	102
40.2.2. TRABAJADORES SEGÚN TIPO DE CONTRATO	102
40.2.3. TRABAJADORES SEGÚN SU FUNCIÓN	103
40.2.4. TRABAJADORES SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN	103
40.2.5. EDAD DE LOS TRABAJADORES	103
40.2.6. IDIOMA EXTRANJERO QUE MANEJAN LOS TRABAJADORES	103
40.3. CAPACITACIÓN	104
40.4. SEGURO SOCIAL	105
<b>41. GESTIÓN DE CLIENTES Y SERVICIOS</b>	<b>106</b>
41.1. CARPETA DE CLIENTES	106
41.2. LIBRO DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS	106
41.3. TOTAL DE CLIENTES GESTIÓN 2007	107
41.3.1. CLIENTE SEGÚN GÉNERO	107
41.3.2. CLIENTES SEGÚN FORMA DE VIAJE (SOLO O ACOMPAÑADO)	108
41.3.3. CLIENTES SEGÚN PROCEDENCIA	108
41.3.4. CLIENTES SEGÚN RANGO DE EDAD	108
41.4. PRINCIPAL MOTIVO DE VISITA A TARIJA DE CLIENTES	109
<b>42. GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>111</b>
42.1. INGRESOS DEL SUBSECTOR OPERADORES DE TURISMO	111
42.2. INVERSIÓN	111
42.3. PRINCIPALES ACTIVOS	112
42.4. CRÉDITOS BANCARIOS	113
<b>43. GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>114</b>
43.1. POLÍTICAS DE CALIDAD	114
<b>44. INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>115</b>
44.1. INFRAESTRUCTURA	115
44.1.1. TENENCIA DE TERRENO	115
44.2. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	115
44.2.1. COMPUTADORAS POR EMPRESA	116
44.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	116
<b>45. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>117</b>
45.1. INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y MARKETING	117
45.2. POLÍTICAS DE PRECIOS	117
<b>46. PRINCIPALES DEMANDAS DEL SUBSECTOR</b>	<b>118</b>
<b>47. CONCLUSIONES</b>	<b>119</b>

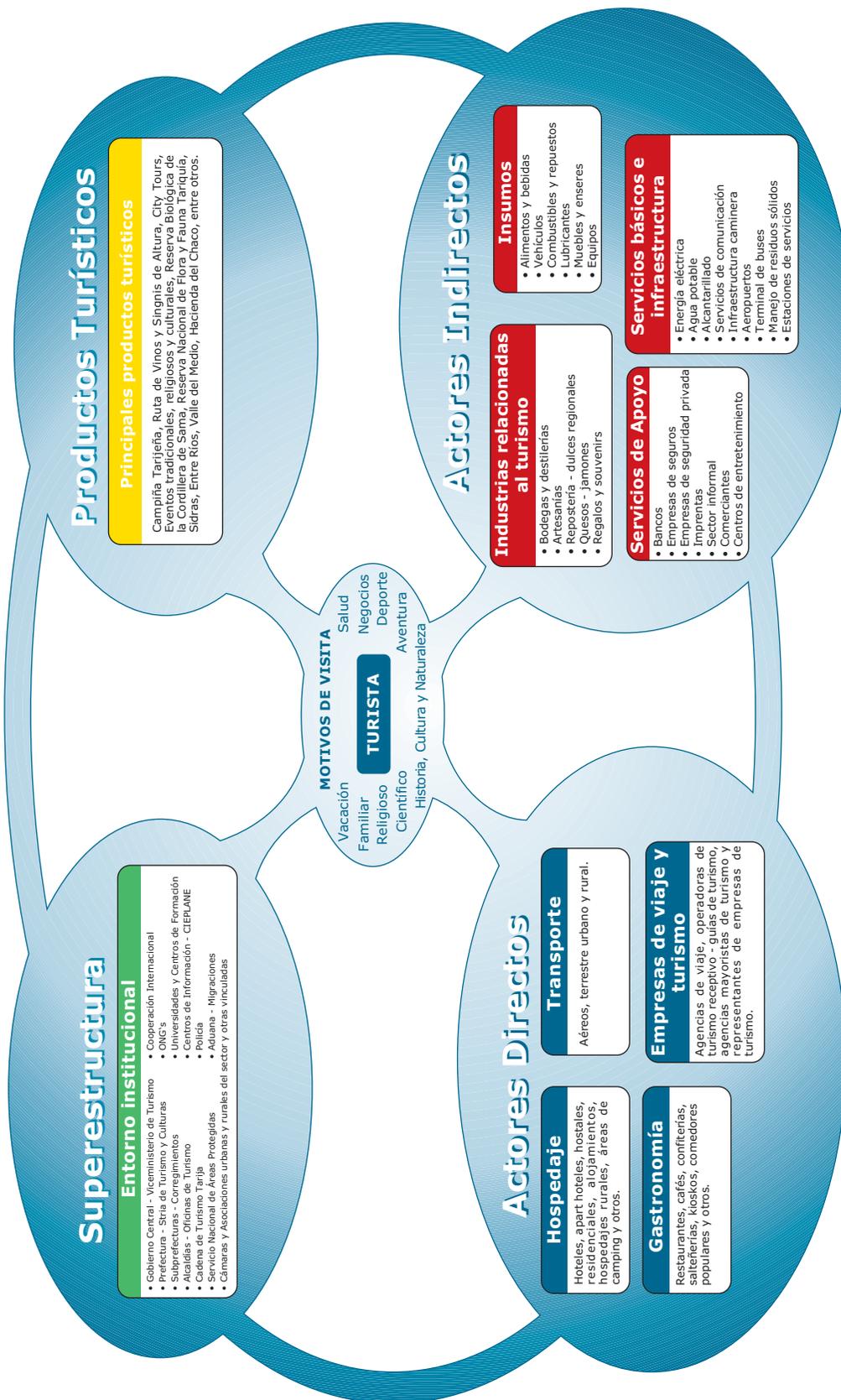


# Alcance y Metodología





# 1. MAPEO DE LA CADENA DE TURISMO



## 2. ALCANCE DEL TRABAJO

### 2.1. TEMÁTICO

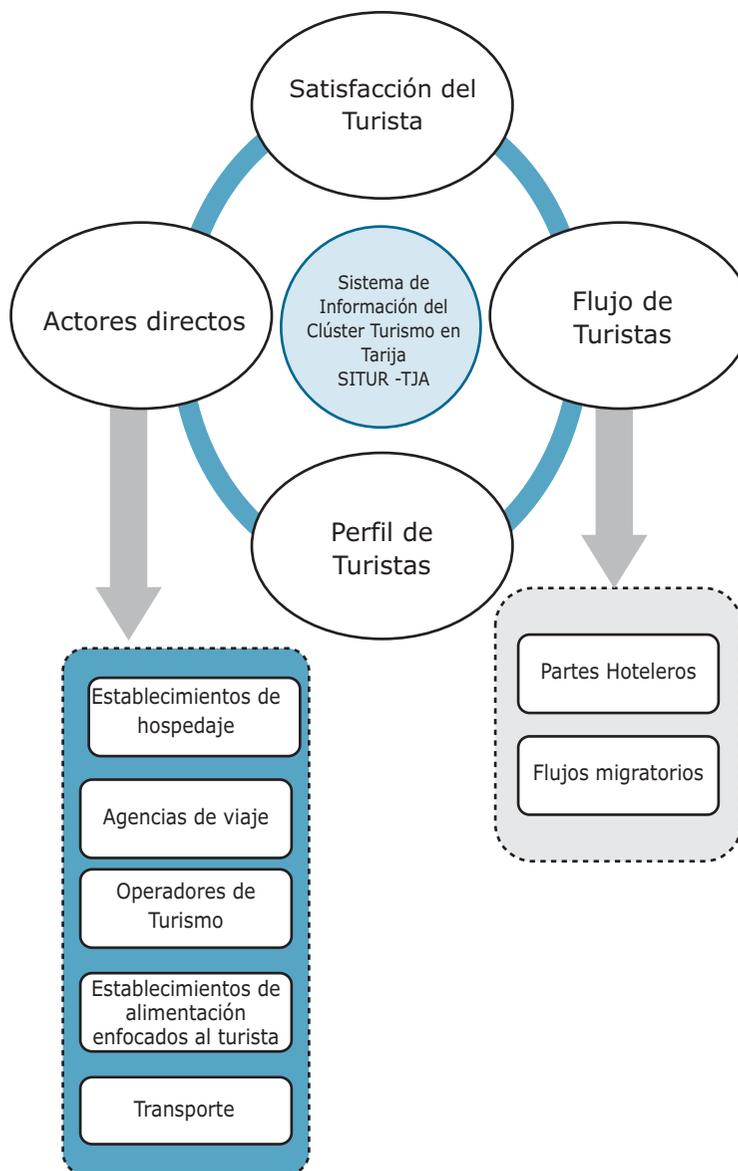
El censo fue desarrollado en uno de los componentes del SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CLUSTER TURISMO DE TARIJA: **Actores Directos**, que incluye a los establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, operadores turísticos y establecimientos de alimentación enfocados al segmento turista.

Además se realizó la sistematización de los partes hoteleros del segundo semestre del año 2007 (componente del **Flujo de Turistas**), con el fin de generar información sobre el movimiento de turistas que visitan a la ciudad de Tarija.

Con estos trabajos, se pretende generar la experticia necesaria para implementar el "Sistema de

Información Turística del departamento de Tarija", habiéndose iniciado el trabajo con el levantamiento de información de los actores directos del sistema y con la recopilación de datos del Nro. de visitantes que llegaron a los diferentes establecimientos de hospedaje de nuestra ciudad.

#### SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CLUSTER TURISMO EN TARIJA



## 2.2. GEOGRÁFICO

El estudio se realizó en el departamento de Tarija, específicamente en la ciudad de Tarija, El Valle de la Concepción y el municipio de San Lorenzo, tal como se aprecia en el siguiente mapa.



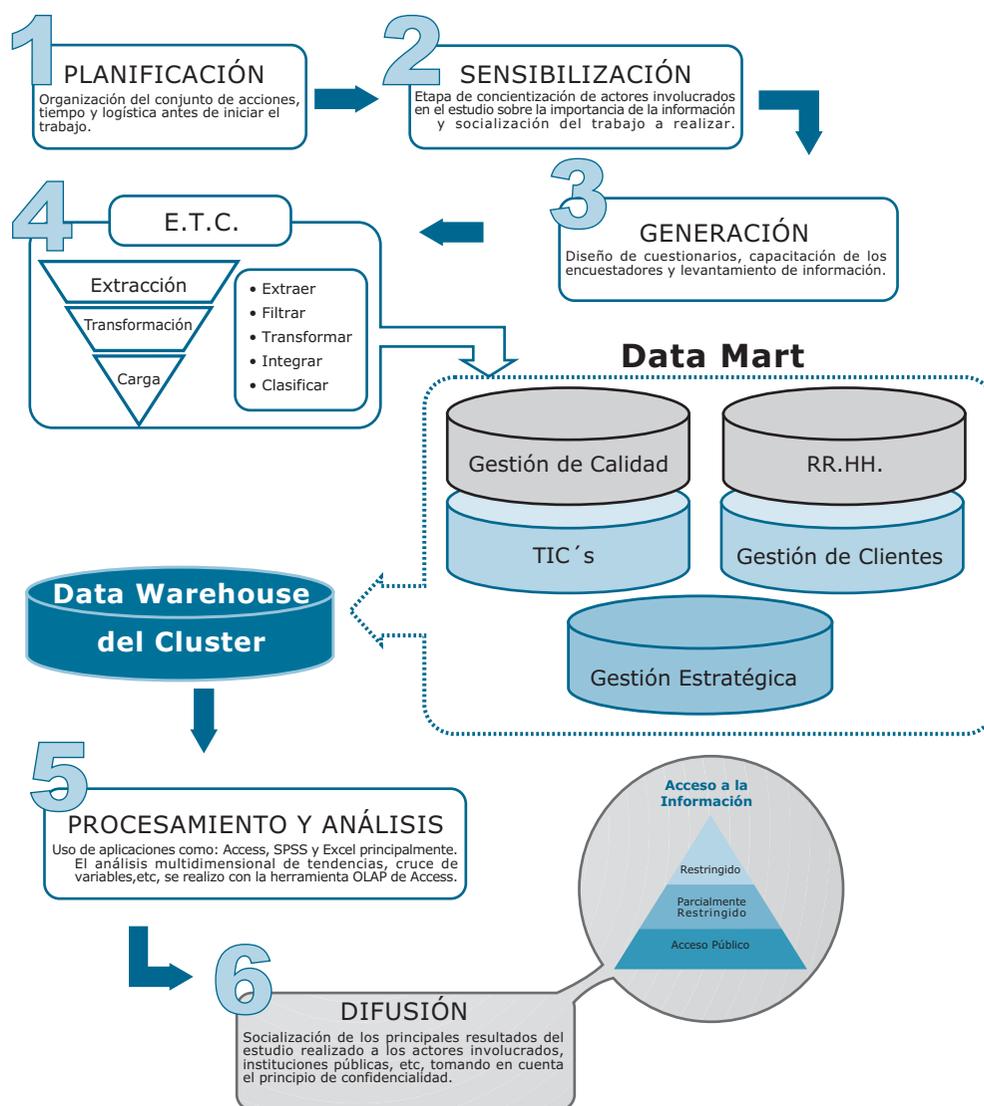
## 2.3. MÓDULOS DE ESTUDIO

Las variables de estudio fueron definidas en consenso con los actores directos involucrados de sector turismo en la etapa de sensibilización. Presentamos a continuación los 8 módulos que se contemplan en el presente trabajo:



### 3. PROCESO METODOLÓGICO

La metodología aplicada para realizar el trabajo se puede apreciar en el siguiente esquema:



Consta de 6 etapas claramente definidas: La planificación, base para la ejecución de toda la investigación, la sensibilización vital para la concientización de los actores, la generación de los instrumentos de recopilación de información, la etapa de extracción, transformación y carga de los datos, el procesamiento mediante programas informáticos estadísticos, análisis de la información generada, y estructuración del documento con los resultados principales del estudio, finalmente la socialización a todos los actores.



# Resultados del Censo de la Planta turística





## Establecimientos de Hospedaje

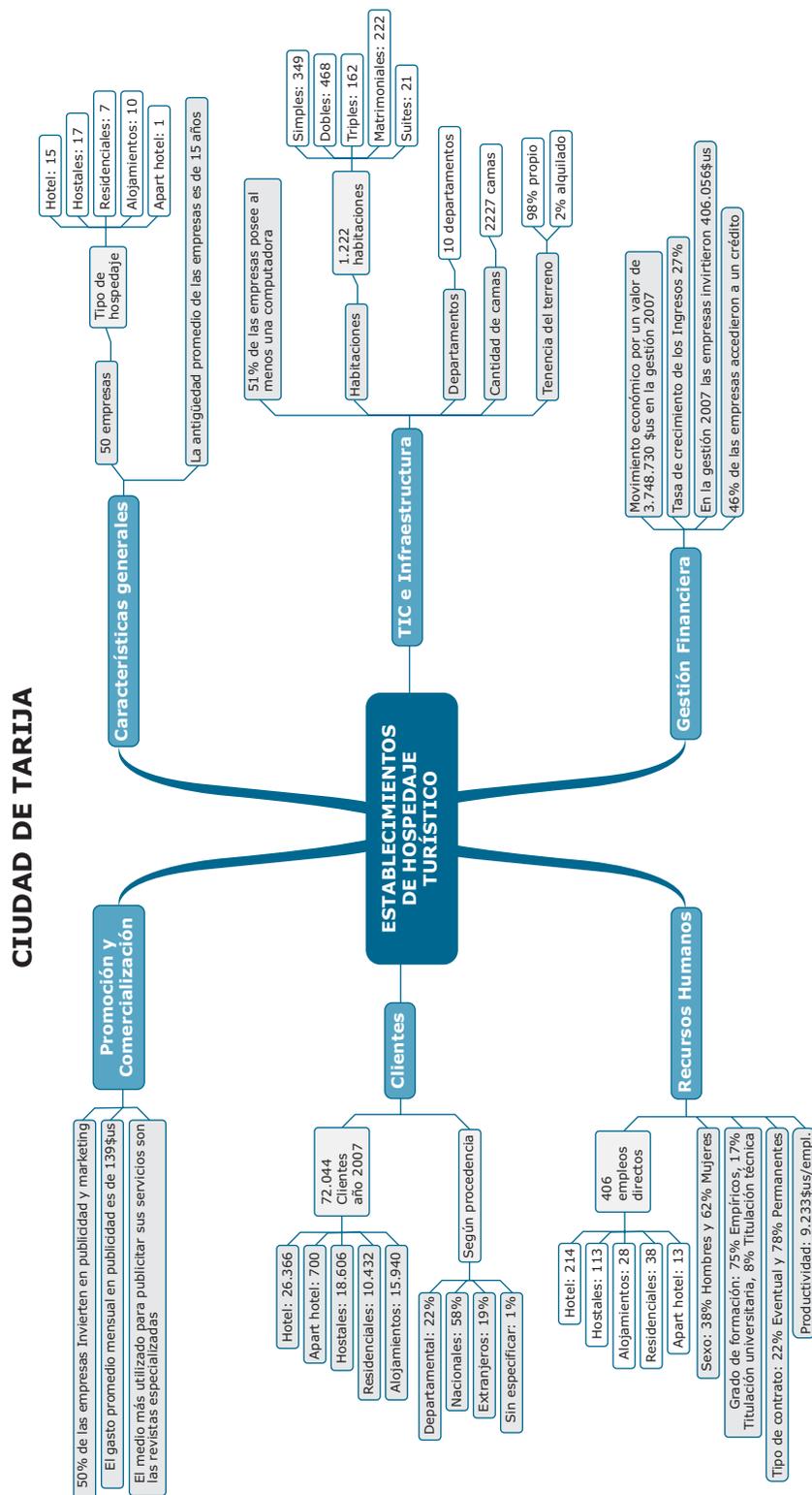
Los establecimientos de hospedaje turístico son los que prestan comercialmente a los turistas el servicio de alojamiento, por un periodo no inferior a una pernoctación, y reúnen además, los requisitos mínimos que se establecen en los módulos de clasificación señalados en el "Reglamento de Establecimientos de Hospedaje Turístico" Resolución Ministerial N° 185/01 enmarcado en la Ley N° 2074 "Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia vigente en nuestro país.

Las diferentes categorías genéricas de los establecimientos de hospedaje turístico son:

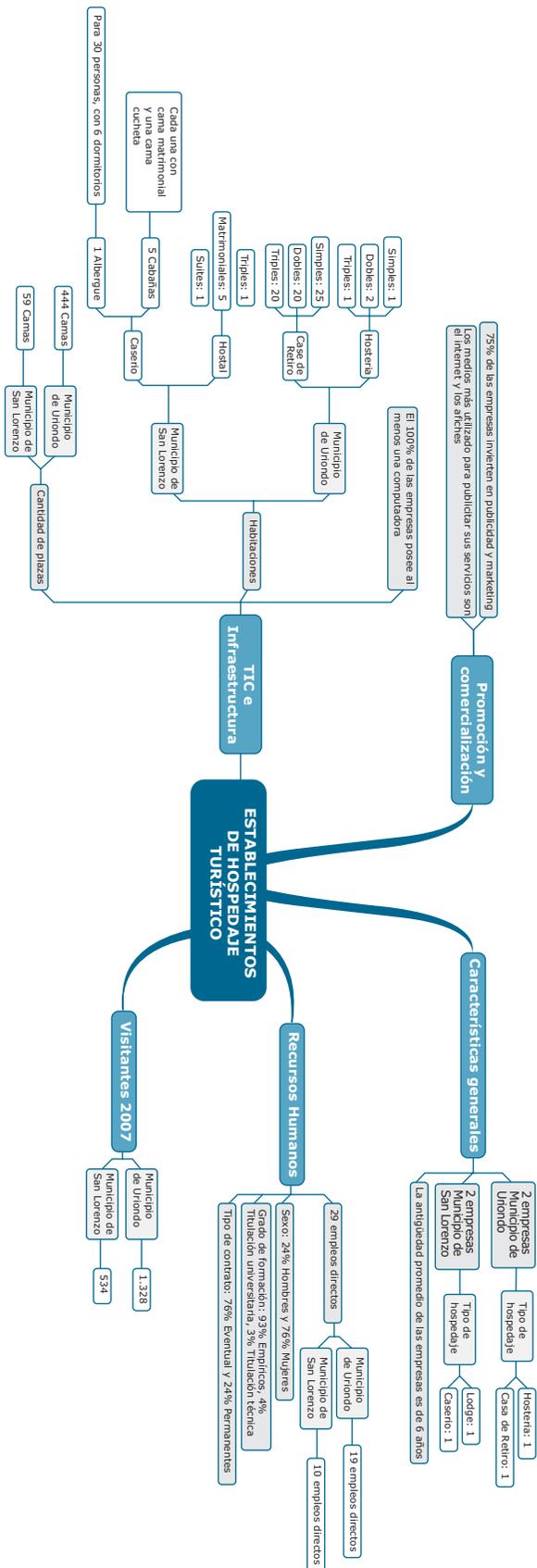
1) Hotel:	de 1 a 5 estrellas
2) Apart Hotel:	de 3 a 5 estrellas
3) Hotel Suite:	de 4 y 5 estrellas
4) Hostal o Residencial:	de 1 a 5 estrellas
5) Alojamiento:	Clases "A" y "B"
6) Casa de Huéspedes:	Categoría única
7) Complejo Turístico:	de 3 a 5 estrellas
8) Flotel:	Categoría única
9) Establecimiento de Hospedaje Complementario:	Categoría única

1 Resolución Ministerial N° 185/01 enmarcado en la Ley N° 2074 "Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia.

## 4. RESUMEN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE



## MUNICIPIO DE URIONDO Y SAN LORENZO



## 5. CARACTERÍSTICAS GENERALES

### 5.1. EMPRESAS SEGÚN TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

La ciudad de Tarija cuenta con medio centenar de establecimientos de hospedaje y si bien según la clasificación que rige en nuestro país en el "Reglamento de Establecimientos de hospedaje Turístico", los mismos se clasifican en hoteles, apart hoteles, hoteles suites, hostales o residenciales, complejos turísticos, casas de huéspedes, alojamientos, flóteles y establecimientos de hospedaje complementario, para el caso particular de Tarija se considera a los hostales y residenciales de manera separada, pues existe una marcada diferencia en la prestación de servicios, infraestructura y tipo de clientes que los frecuentan, lo que amerita realizar en este estudio un análisis especial de cada uno de ellos.

Los establecimientos son - en su mayoría - hostales de una hasta cuatro estrellas que alcanzan a un total de 17, seguido por los hoteles que suman 15 y tienen de una hasta cinco estrellas. Posteriormente, se encuentran los alojamientos de clase A y B (10), residenciales (7) y apart hotel (1).

El detalle según categoría se puede observar en el siguiente cuadro:

**CUADRO Nº 1: CLASIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE SEGÚN TIPO Y CATEGORÍA**

Tipo de Hospedaje	Categoría: Estrella (s)						Total
	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella	Sin Dato*	
Hotel	1	3	5	1	3	2	<b>15</b>
Apart - Hotel	-	1	-	-	-	-	<b>1</b>
Hostal	-	4	5	4	4	-	<b>17</b>
Residencial	-	-	-	-	-	-	<b>7</b>

\*No se tiene información porque estos hoteles se encuentran tramitando su categoría.

Tipo de Hospedaje	Categoría: Clase		Total
	A	B	
Alojamiento	1	8	<b>10</b>

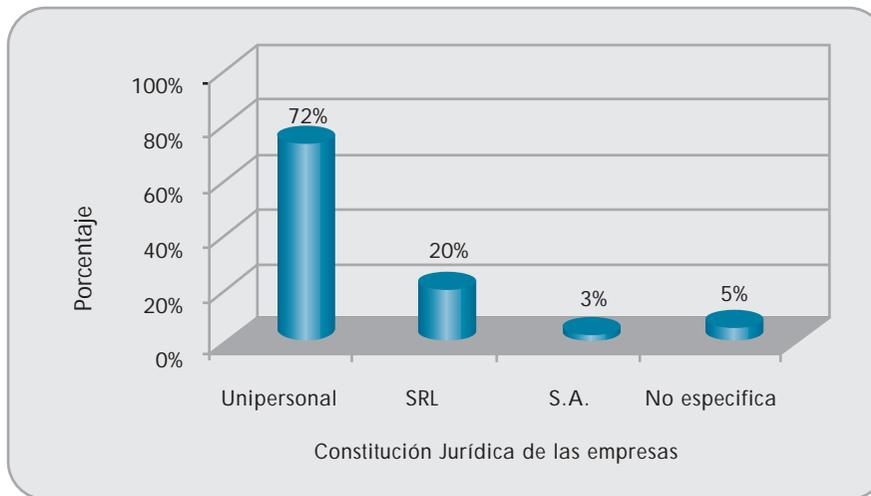


<sup>2</sup> En el presente documento se utilizará el término "Establecimientos de Hospedaje" como sinónimo de "Establecimientos de Hospedaje Turístico".

## 5.2. EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA

De manera general, según se aprecia en el gráfico, en la ciudad de Tarija, los establecimientos de hospedaje optan por establecerse como empresas unipersonales. Todos los alojamientos, residenciales y más de la mitad de los hostales encuestados son Empresas Unipersonales legalmente establecidas. Las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L) están presentes principalmente en los hoteles, las Sociedades Anónimas (S.A.) representan sólo a un hostal y un hotel.

**GRÁFICO N° 1: EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA**



## 5.3. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS (En años)

La antigüedad promedio de los establecimientos, es de 15 años, observándose en los diferentes tipos de empresas nuevos emprendimientos generados durante el último año. Esta situación permite inferir el crecimiento de la oferta hotelera.

**CUADRO N° 2: ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS (AÑOS)**

Antigüedad años	Porcentaje
1 - 5	20%
6 - 10	38%
11 - 15	11%
16 - 20	7%
21 - 25	4%
25 o más	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

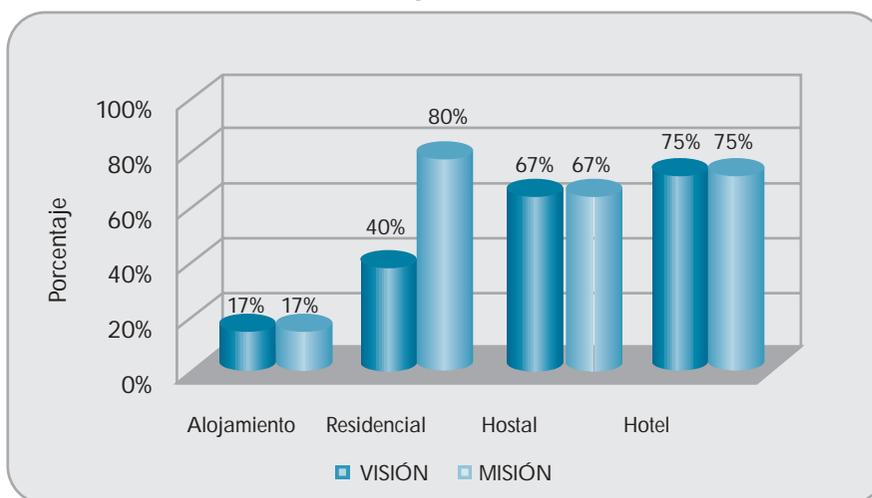
## 6. GESTIÓN ESTRATÉGICA

### 6.1. VISIÓN - MISIÓN

En la ilustración observamos el porcentaje de los establecimientos según tipo, que tienen definida una visión es decir un horizonte a donde llegar en el mediano - largo plazo, advirtiéndose claramente que a mayor categoría, mayor el porcentaje de empresas que cuentan con una visión a futuro; es así que tres cuartas partes de los hoteles sí poseen esta herramienta estratégica a diferencia de sólo el 17% de los alojamientos.

Una adecuada aplicación de estos instrumentos de planificación consiste en construir una misión consensuada con los empleados, con el fin de alcanzar una visión. En el caso de Tarija se observa que el 80% de los residenciales tienen definida una misión, pero solamente la mitad de ellos (40%), tienen definida una visión; esta situación puede denotar conformismo con la situación actual o una falta de capacidad de ver más allá del tiempo.

**GRÁFICO Nº 2: ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE QUE TIENEN DEFINIDA SU VISIÓN y MISIÓN**



## 6.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS

El 84% de las empresas están asociadas a la Cámara Hotelera de Tarija, el restante 16% no posee ningún tipo de afiliación al creer los empresarios que asociarse no les reporta ningún tipo de beneficio, lo consideran innecesario.

Apreciamos en la ilustración que el principal motivo para estar asociado (40%) es el conjunto de beneficios que brinda la asociación, como ser: la promoción de



establecimientos, los cursos de capacitación, etc.; un 38% se encuentra

asociado porque es un requisito para poder desarrollar sus actividades normalmente. El 22% restante, está afiliado por otros motivos como: pertenecer a alguna organización, por obligación o por buscar el fortalecimiento del sector, etc.

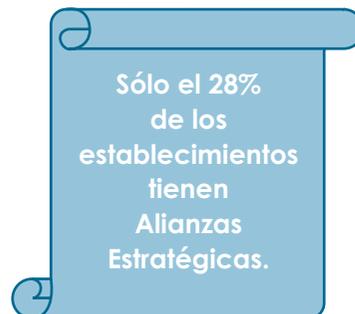


El 84% de las empresas están asociadas

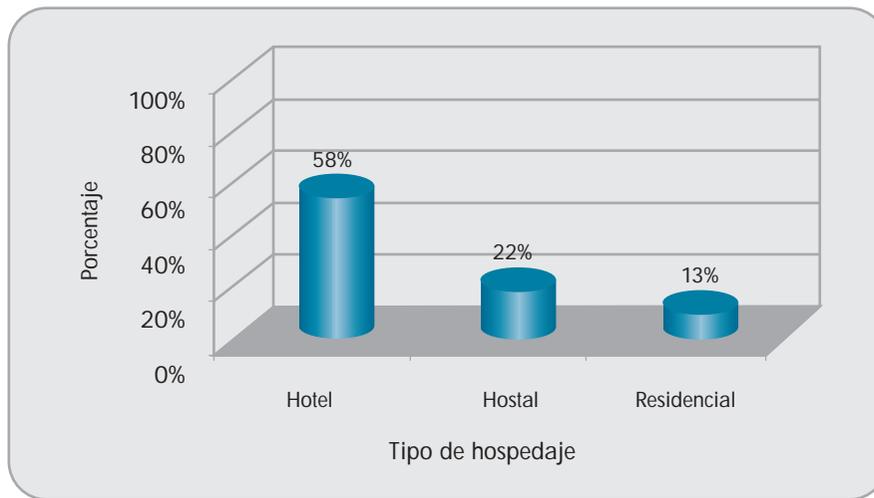
## 6.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales de los últimos 30 años, han llevado a las empresas alrededor del mundo, a replantear su forma de trabajo, particularmente a las del sector turismo que agrupa a diferentes participantes y tiene una fuerte vinculación internacional.

Las alianzas surgen en el sector turismo de la ciudad de Tarija como un mecanismo de cooperación entre empresas de diferente tipo y tamaño, en las que mantienen su independencia jurídica, autonomía gerencial y participan en esfuerzos conjuntos buscando objetivos comunes; aunque hasta la fecha sólo el 28% de los establecimientos cuenta con alianzas estratégicas, siendo los hoteles (58%) los que en mayor porcentaje participan de estas alianzas, según se puede observar en el gráfico siguiente:



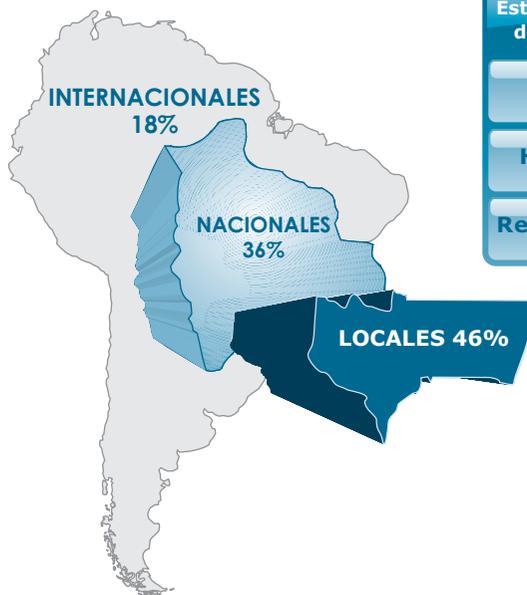
**GRÁFICO N° 3: ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE QUE TIENEN ALIANZAS ESTRATÉGICAS**



El análisis de las alianzas de las empresas por ubicación geográfica, nos muestra que cerca de la mitad de ellas, conforman alianzas locales, el 36% alianzas nacionales y sólo el 18% internacionales, estas son realizadas principalmente con agencias y operadores de turismo.

En la siguiente ilustración se observan las alianzas según ubicación geográfica y según tipo de establecimiento de hospedaje:

**ALIANZAS SEGÚN UBICACIÓN GEOGRÁFICA**



Tipo de Establecimientos de Hospedaje	Local	Nacional	Inter-nacional
Hoteles	33%	43%	24%
Hostales	60%	30%	10%
Residenciales	100%	0%	0%

**Los Alojamientos y Apart Hotel no tienen Alianzas estratégicas**

## 7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007

Los establecimientos de hospedaje, emplearon de manera directa a 406 personas. Siendo los hoteles los que contratan a más de la mitad de los empleados (214), esta situación se explica por la cantidad de empresas de este tipo (15) y por la mayor cantidad de servicios que brindan.



Una relación interesante para el sector es la del número de empleados por cama, según tipo de establecimiento; así se determinó que en los alojamientos existe un empleado cada 9 camas, a diferencia de los hoteles que disponen de un empleado, cada 4 camas.

**CUADRO N° 3: RELACIÓN Nro. CAMAS/EMPLEADO**

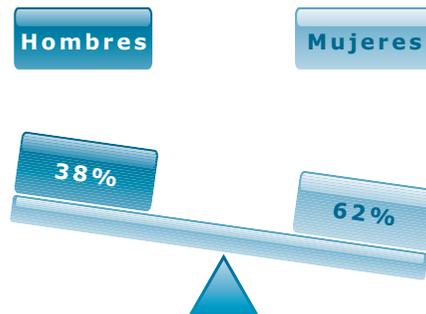
Tipo Establecimiento de Hospedaje	Relación camas por empleado
Alojamiento	9
Residencial	10
Hostal	6
Apart Hotel	3
Hotel	4

## 7.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES

La mano de obra femenina es la más demandada en las empresas de hospedaje (62%), donde realiza tareas en diversas áreas: desde el de limpieza hasta administración.

Los empleados son en un 78% de los casos, permanentes, lo que muestra un importante grado de estabilidad laboral en el subsector.

Un 79% de los trabajadores desarrolla funciones operativas, mientras el restante 21% tiene un cargo administrativo en el área de finanzas, administración, marketing, etc., dependiendo del tipo de establecimiento.



Al analizar el grado de instrucción de los trabajadores, se determinó que tres cuartas partes del total poseen un conocimiento empírico, es decir adquirido en la práctica, un 8% titulación técnica y el restante 17% titulación universitaria, aunque no precisamente de la especialidad. Este último grupo corresponde a empleados que ocupan cargos en la parte administrativa.

La edad promedio de los trabajadores es en general de 32 años, la mano de obra promedio más joven se observa en el apart hotel con 27 años, mientras en los residenciales se observa una edad promedio mayor, de 36 años.

Analizando la antigüedad promedio de los trabajadores, se observa una interesante estabilidad laboral del personal, de 8 años promedio, aunque los empresarios expresaron que existe una alta rotación del personal eventual, que alcanza al 12%.

El conocimiento de algún idioma extranjero se hace necesario dentro del subsector por la llegada de turistas de diversas partes del mundo, así se determinó que el 44% de los establecimientos cuentan con personal bilingüe apto para el trato con turistas, con dominio principalmente del idioma inglés, sólo en un establecimiento se dispone de personal con dominio del idioma francés.



Se evidenció que mientras ningún alojamiento cuenta trabajadores con conocimiento de algún idioma extranjero, en aproximadamente la mitad de los hoteles y hostales si se cuenta con este tipo de personal.

### 7.3. CAPACITACIÓN



**CUADRO N°4: CAPACITACIÓN A EMPLEADOS SEGÚN TIPO DE EMPRESA**

Tipo Hospedaje	No	Si
Alojamiento	83%	17%
Hostal	40%	60%
Hotel	42%	58%
Residencial	100%	0%
<b>General</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>

En la gestión sólo el 44% (22) del total de establecimientos capacitó a sus empleados, de estos el 65%, lo hicieron internamente a través de la experiencia del personal más antiguo que transmite sus conocimientos a los empleados nuevos, un 24% lo hizo externamente en instituciones especializadas; el restante 11% de las empresas combinaron ambos tipos de capacitación: la interna y la externa - como se puede observar en el cuadro Nro. 4 - la capacitación se realizó principalmente en hostales y hoteles.

### 7.4. SEGURO SOCIAL

El brindar seguro social a los empleados demuestra que la empresa comprende la importancia de tenerlos como parte de ella al contar con sus servicios, lo cual transmite al trabajador mayor confianza y responsabilidad en las labores que realiza. Se estableció que el 83% de los hoteles proporcionan seguro social a sus empleados, un 67% de los hostales y sólo el 40% de los residenciales.

#### TIPOS DE HOSPEDAJE QUE BRINDAN SEGURO SOCIAL A SUS EMPLEADOS



## 7.5. VESTIMENTA DE LOS TRABAJADORES

La imagen de una empresa es fundamental para adquirir prestigio y conquistar la fidelidad de los clientes, constituyendo la vestimenta de los empleados uno de los primeros detalles que llama la atención a la llegada de los huéspedes.

En la ciudad de Tarija la vestimenta depende de la categoría del establecimiento. Se observa que a medida que sube la categoría, es mayor el porcentaje de empresas que proporciona, a sus empleados, el uniforme y/o vestimenta adecuada, tal como podemos observar a continuación:



Sin embargo, se constató a lo largo de la investigación, que ninguna empresa brinda vestimenta totalmente adecuada (uniforme completo) para la sección de atención al cliente, menos para el personal de limpieza.

## 8. SEGURIDAD

### 8.1. SISTEMAS DE SEGURIDAD

La prevención de posibles contingencias que pueden registrarse dentro de un establecimiento, mediante la implementación de sistemas de seguridad, se traduce en un ahorro de costos a largo plazo y en mayor confianza para que los empleados, desenvuelvan sus funciones. Así mismo proporciona una mejor imagen, mayor confianza y seguridad a los huéspedes; en la ciudad de Tarija son pocas las empresas que tienen implementados estos sistemas, tal como podemos observar en la siguiente ilustración:

#### PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON:

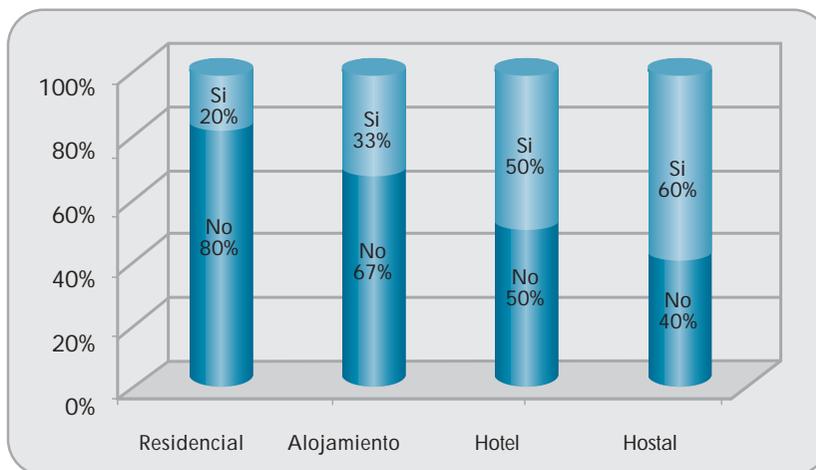


### 8.2. SALIDA DE EMERGENCIA

Si bien la ley aclara a las empresas que prestan servicios de hospedaje, que deben contar con salidas de emergencia más de la mitad de los establecimientos de la ciudad de Tarija fueron construidos sin considerar este requisito.

Una mejor apreciación de esta situación se puede realizar con la ayuda del siguiente gráfico de barras:

**GRAFICO N° 4: SALIDA DE EMERGENCIA SEGÚN TIPO DE EMPRESA**



## 9. GESTIÓN DE CLIENTES<sup>3</sup> Y SERVICIOS

### 9.1. CARPETA DE CLIENTES



Si bien un 92% de los establecimientos, lleva una adecuada carpeta con datos fidedignos de sus clientes, sólo un 54% aprovecha esta herramienta para desarrollar políticas que les permitan atraer más clientes, con incentivos tales como: tarifas especiales, tratamiento diferenciado, obsequio de presentes y el envío de agradecimientos por correo,

Actualmente un gran porcentaje de las empresas, utilizan la carpeta de clientes únicamente para cumplir con la obligación de enviar los partes diarios, que instruye el artículo 22 del Reglamento de Hospedaje Turístico enmarcado en la Ley N° 2074 “Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia”. Las 9 instituciones donde son enviados los partes diarios de la ciudad de Tarija son:

- 1.- INTERPOL.
- 2.- Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen. (F.E.L.C.C.)
- 3.- Ministerio de Gobierno – Inteligencia.
- 4.- Migración.
- 5.- Policía Turística.
- 6.- Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico. (F.E.L.C.N.)
- 7.-Secretaria Departamental de Turismo y Culturas.
- 8.- Servicio de Impuestos Nacionales. (S.I.N.)
- 9.- Cámara Hotelera de Tarija.

### 9.2. LIBRO O BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Los huéspedes o clientes son la razón de ser de cualquier tipo de empresa, por lo que aquellas que deseen efectuar un proceso de mejora continua para competir mejor, tendrán necesariamente que escuchar a sus clientes, identificando sus necesidades e impresiones con relación a los servicios que reciben, mediante la implementación de libros o buzones de sugerencias y de quejas.

En la ciudad de Tarija sólo el 26% de los establecimientos hacen uso de este instrumento.



<sup>3</sup> En el presente estudio se usará al término visitante como sinónimo de cliente, definiéndose este como: “aquella persona que por diferentes motivos ha pernoctado al menos una noche en un Establecimiento de Hospedaje de la ciudad”

### 9.3. NÚMERO DE CLIENTES GESTIÓN 2007

Como se puede apreciar en la ilustración, los hoteles son los que recibieron la mayor cantidad de visitantes que llegaron a la ciudad de Tarija -26366-, seguidos por los hostales que acogieron a 18606.

Los diez alojamientos registrados, recibieron a 15940 visitantes, y los residenciales y el apart hotel a 10432 y 700 visitantes.

Debemos hacer notar, que los hoteles son los que reciben en promedio mayor cantidad de visitantes, con una media de 1758 por año, seguido por los alojamientos que alcanzan un promedio de 1594 visitantes por establecimiento.

De manera general se estima que en la ciudad, se recibieron 72044 visitantes en los establecimientos de hospedaje durante la gestión 2007, de los cuáles 43947 llegaron en temporada alta (considerando los meses de septiembre a febrero), los 28097 restantes llegaron en temporada baja (de marzo a agosto).



### 9.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

El 61% de los visitantes que llegan a la ciudad de Tarija son del sexo masculino, el restante 39% son mujeres. Un poco más de la mitad (55%) llegan solos y el resto lo hace acompañado. El segmento de clientes que arriba a la ciudad, se encuentra agrupado entre los 18 y 49 años de edad y son principalmente del interior del país<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Para conocer con mayor exactitud el número de visitantes que albergaron los Establecimientos de Hospedaje en el 2007 y las principales características de los mismos, se puede acceder al documento elaborado por CIEPLANE que analiza la sistematización de partes hoteleros diarios de todo el segundo semestre del año 2007.

El principal motivo de visita - como se puede apreciar en el gráfico - es por razones de trabajo (69%), en plan de vacaciones sólo llegan el 18% de los clientes.



Relacionando el Nro. de clientes por motivo de visita con el Nro. de clientes por tipo de establecimiento, (ver diagrama<sup>5</sup>), se determina que los visitantes que llegan a nuestra ciudad por motivos de trabajo - negocios, se hospedan principalmente en los hostales, los visitantes por vacaciones llegan principalmente a hoteles y los visitantes que asisten a eventos deportivos pernoctan generalmente en alojamientos, (los más económicos).



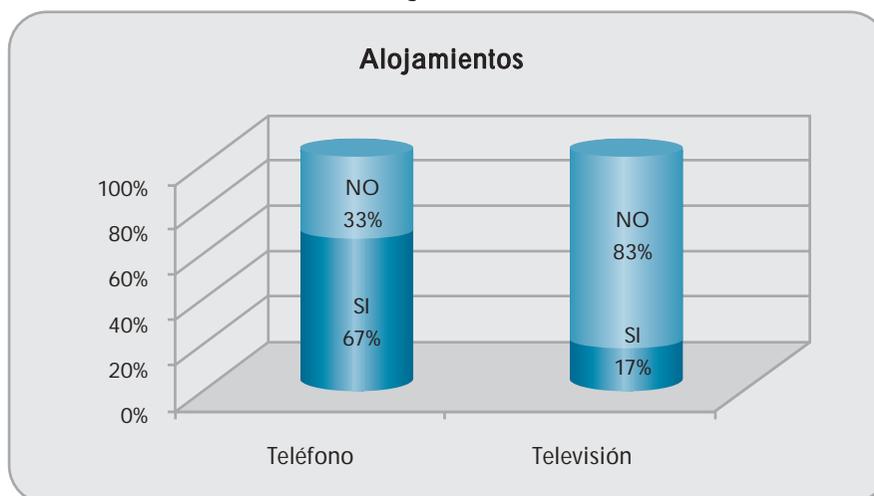
<sup>5</sup> Diagrama de Análisis Factorial de Correspondencia

## 9.5. SERVICIOS QUE SE OFRECEN

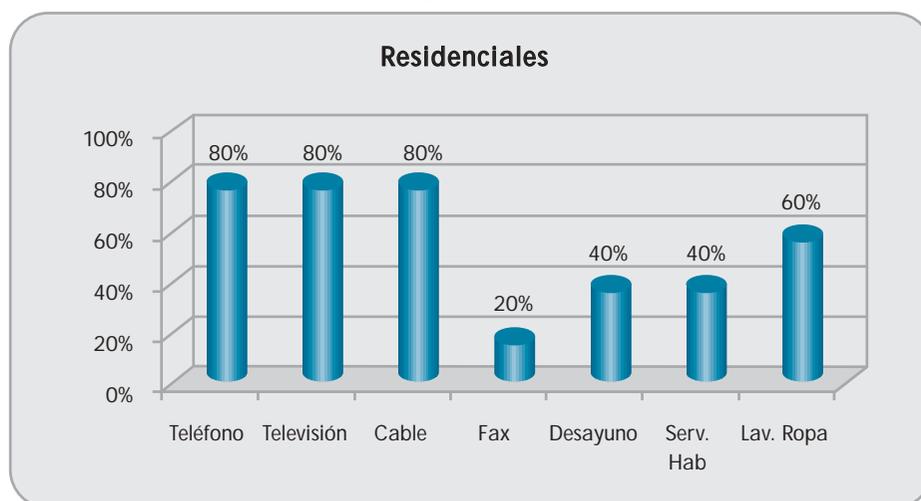
Existe una gama de servicios ofertados bien diferenciados entre los diversos tipos y categorías de establecimientos. Para una mejor comparación, realizaremos el análisis de los servicios según el tipo de empresa de hospedaje.

Los alojamientos que pueden ser de categoría A o B ofrecen - en su mayoría - servicio telefónico y muy pocos servicio de televisión. Los residenciales - con una o dos estrellas - son los que brindan mayor diversidad de servicios a los huéspedes, como podemos observar en los gráficos 5 y 6:

**GRAFICO N° 5: SERVICIOS QUE OFRECEN LOS ALOJAMIENTOS**



**GRAFICO N° 6: SERVICIOS QUE OFRECEN LOS RESIDENCIALES**



Analizando a los hostales y hoteles - con una a cinco estrellas -, se constata que ofrecen una gama muy variada de servicios. A continuación se muestra el porcentaje de empresas que brindan determinado servicio tanto para hostales y hoteles:



## 10. GESTIÓN DE CALIDAD y TIC'S<sup>6</sup>

### 10.1. POLÍTICAS DE CALIDAD

Las políticas de calidad que se aplican dentro de las empresas de hospedaje, están encaminadas a lograr que los servicios ofertados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, lo que da mayores posibilidades de alcanzar su fidelidad. El 82% de los establecimientos, han afirmado que emplean políticas de calidad de diverso tipo, aunque se pudo constatar que no tienen una evaluación que permitan lograr resultados.

Las políticas de calidad vigentes son las siguientes:



La categoría otras incluye políticas como: normas internas, renovación de personal, etc.

### 10.2. COMPUTADORAS

Pese a las ventajas que puede otorgar el uso de una computadora, la mitad de los establecimientos aún no han logrado vincularse con este instrumento. Analizando por tipo de establecimiento, se constata que ningún alojamiento cuenta con una computadora, mientras los hostales, hoteles y residenciales presentan los siguientes porcentajes de uso:



<sup>6</sup> Tecnologías de Información y Comunicación

Las empresas que cuentan con computadoras, disponen mayoritariamente de uno a dos equipos aunque existen hoteles que poseen hasta quince.

El sistema operativo más utilizado es el Windows XP, otras usan el Windows Vista y el Windows 95.

El programa más utilizado es el Excel, seguido por el Word, existiendo el uso de otros softwares especializados, como el Monika (contable), PAO, Access, Publisher, etc.

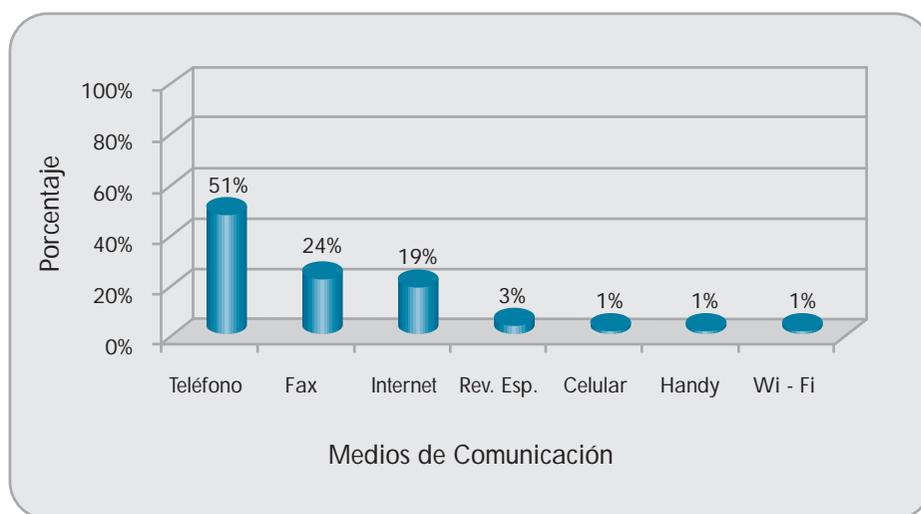


De manera general los establecimientos recién están empezando a relacionarse con las TIC's, siendo pocas las empresas que las utilizan, en su mayoría a un nivel de ofimática (en procesos de textos, hojas de cálculo, carpetas de registros de clientes y en menor proporción paquetes contables), desconociendo aún las ventajas que ofrecen en información, interacción, transacción y digitalización.

### 10.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS

El siguiente gráfico muestra el porcentaje de uso de las empresas de los diversos medios de comunicación notándose claramente que el teléfono es el medio más utilizado (51%), las que cuentan con correo electrónico son apenas el 20%.

GRAFICO N° 7: MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS



## 11. INFRAESTRUCTURA

### 11.1. NÚMERO DE HABITACIONES

Existe un total de 1222 habitaciones ofertadas para visitantes por el subsector, principalmente se ofrecen habitaciones dobles (38%); las habitaciones simples representan el 29% y se hallan en mayor número en los hoteles y hostales, 18% son de tipo matrimonial, 13% son habitaciones triples y se encuentran disponibles en todos los alojamientos y residenciales, sólo el 2% son ofertadas por algunos hoteles y hostales (de 4 y 5 estrellas) como suites.



El número de habitaciones por tipo es presentado a continuación:



Seguidamente mostramos la cantidad de habitaciones según tipo de establecimiento:

**CUADRO N° 5: Nro. DE HABITACIONES POR TIPO DE HABITACIÓN Y POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE**

Tipo de Hospedaje	Tipo de Habitación					Total
	Triple	Doble	Simple	Matrimonial	Suites	
Alojamiento	30	38	47	27	0	<b>142</b>
Hostal	44	147	107	63	10	<b>371</b>
Hotel	50	203	142	100	11	<b>506</b>
Residencial	38	80	53	32	0	<b>203</b>
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>468</b>	<b>349</b>	<b>222</b>	<b>21</b>	<b>1222</b>

El detalle anterior nos permite determinar que son los hoteles los que tienen la mayor cantidad de habitaciones 506, entre triples dobles, simples, matrimoniales y suites, seguidos por los hostales con 371. Se hace notar también que el apart hotel por las características del tipo de hospedaje, solamente cuenta con departamentos a disposición del visitante en un número de diez.

### 11.2. NÚMERO DE CAMAS

La planta turística tarijeña y particularmente la infraestructura hotelera puede ofertar en temporada alta hasta 2227 camas en los distintos tipos de establecimientos. A continuación presentamos el detalle del número de camas según tipo de establecimiento.

**CUADRO Nº 6: NÚMERO DE CAMAS**

Tipo de Hospedaje	Número de camas
Hoteles	886
Apart Hotel	33
Hostales	668
Residenciales	375
Alojamiento	265
<b>Total</b>	<b>2.227</b>

### 11.3. SALONES

El 38% de los establecimientos (sólo hoteles y apart-hoteles), cuentan con un salón exclusivamente destinado para desarrollar eventos sociales o de otro tipo, pero aunque la mayoría cuenta con un sólo salón existen empresas que disponen hasta de cinco salones dentro de su infraestructura.

**Existen 29 salones en los establecimientos de hospedaje de la ciudad de Tarija**

Por lo que se determinó que en total 29 salones son ofertados por los establecimientos en la ciudad para todo tipo de eventos.

### 11.4. OTRAS INFRAESTRUCTURAS

Entre otras infraestructuras de los establecimientos, se considera a las áreas de recreación y de estacionamiento, las primeras constituyen un elemento de atracción e interesante servicio para el segmento turístico familiar que arriba a nuestra región de vacaciones, mientras las áreas de estacionamiento se constituyen en un importante servicio que favorece a visitantes que llegan en vehículos particulares de vacaciones o para la realización de reuniones, congresos, seminarios-talleres, etc.; el 25% de las empresas proporcionan estos espacios para comodidad y beneficio del cliente.

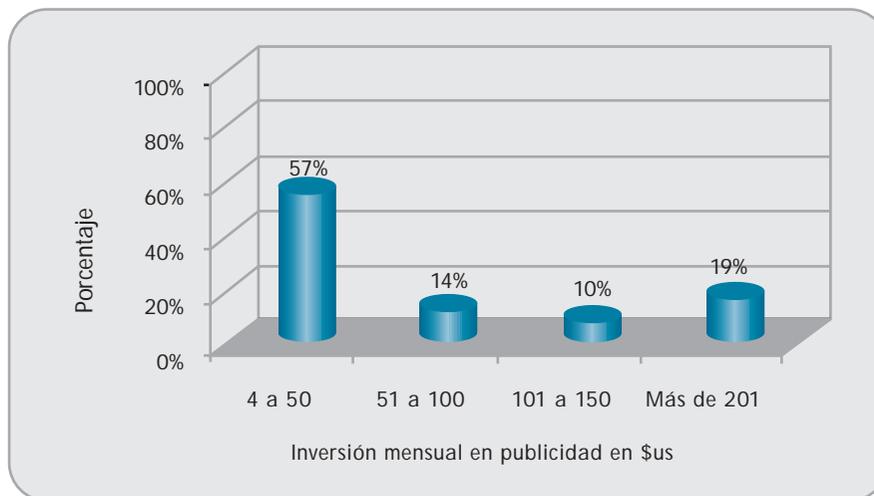
## 12. PUBLICIDAD Y MARKETING

### 12.1. INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y MARKETING

La publicidad es una herramienta que durante las últimas décadas creció notablemente por la competencia que existe en el ámbito de los negocios entre empresas, las de hospedaje no quedan al margen de esta realidad, en la búsqueda de atraer la mayor cantidad de clientes.

En la ciudad de Tarija el 50% de los establecimientos invierten en publicidad. La inversión promedio es de 139 \$us/mes, aunque existen empresas que llegan a invertir 1250 \$us/mes, otras realizan una inversión mínima de 4 \$us., la mayoría invierte menos de 60 \$us. Apreciamos de una manera más adecuada la distribución mensual de la inversión en publicidad, en el siguiente gráfico:

**GRAFICO N° 8: INVERSIÓN MENSUAL EN PUBLICIDAD**

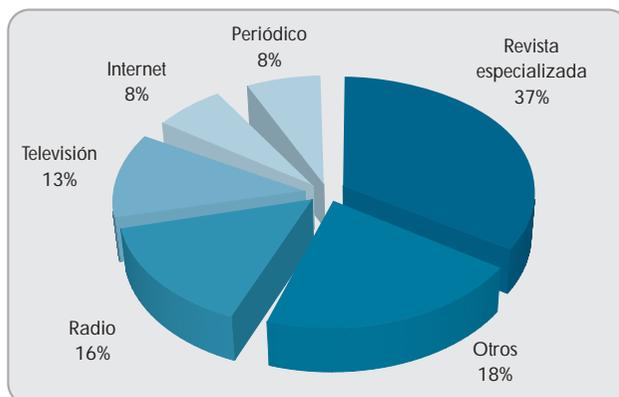


El análisis según tipo de establecimiento, evidencia que la mayoría de los hostales y hoteles publicitan, en tanto que la mayoría de los alojamientos no invierten en publicidad, esta investigación determinó que del total sólo uno lo hizo.

### 12.2. USO DE CANALES DE COMUNICACIÓN

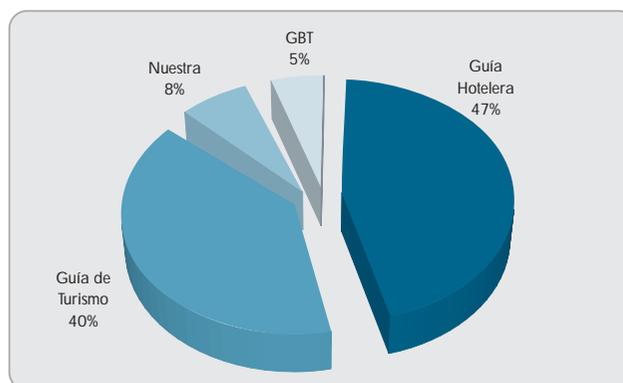
Los vehículos de expresión de la publicidad son los medios de comunicación, el 69% de las empresas, dice que utilizaron **alguna vez** medios de comunicación para promocionar sus servicios, al lado de éstas, hay empresas que utilizan hasta cuatro medios de comunicación diferentes para promociones. El medio preferido son las revistas especializadas (con el 37%), según se observa en el gráfico:

**GRAFICO Nº 9: USO DE CANALES DE COMUNICACIÓN**



Las revistas especializadas tienen cobertura local, departamental e internacional. La revista más utilizada en nuestra ciudad es la Guía Hotelera que permite hacer conocer las características de las empresas y promocionar los servicios que ofertan, el resto de revistas que usan los empresarios para este efecto las podemos observar en el siguiente gráfico:

**GRAFICO Nº 10: REVISTAS ESPECIALIZADAS**



### 12.3. POLÍTICAS DE PRECIOS

Una estrategia comercial que manejan las empresas es el precio, que estableció diferencias en el año 2007 entre los competidores del medio.

Según los datos obtenidos, el 90% de establecimientos aplicó tarifas de acuerdo a la temporada, a grupos de visitantes, familias, empresas e instituciones. Se evidenció también que el 28% de las empresas ingresó a nuevos segmentos de mercado a través de publicidad y marketing, lo que permite inferir una interesante proyección - en un futuro cercano - de algunos establecimientos.

## 13. GESTIÓN FINANCIERA

### 13.1. INGRESOS

De acuerdo a los datos reportados por las empresas en la gestión 2007, estas generaron un movimiento económico de 3.748.730 \$us., registrando un crecimiento del 27% respecto a la gestión 2006 que fue de 2.958.313 \$us.

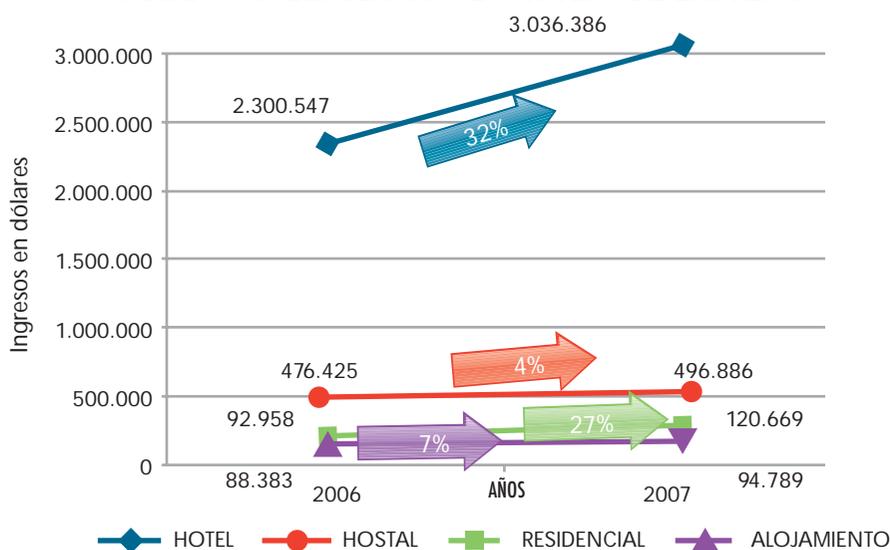
Las tasas de crecimiento, según tipo de establecimiento, pueden observarse en el gráfico Nro. 11, donde se destaca la participación de los



hoteles<sup>8</sup> con el 81% del total de ventas, seguido por los hostales con el 13%, el tercer lugar lo tienen los residenciales con el 3% y finalmente se encuentran los alojamientos con el 3%.

Es importante hacer notar que los hoteles son también los que erogan la mayor cantidad de recursos por pago al personal y los servicios que ofertan.

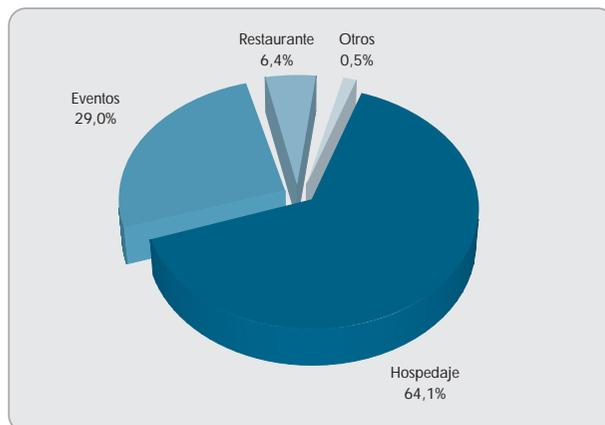
**GRÁFICO N° 11: VENTAS SEGÚN TIPO DE EMPRESA**



Del total de ingresos generados, el 64,1% proviene por servicios de hospedaje, principal función de los establecimientos, un 29% por diversos eventos que se desarrollan dentro de sus instalaciones, el 6,4% de la venta en los servicios de restaurante que se ofertan y el restante 0,5% proviene de otros servicios (extras) que se prestan como por Ej. Internet.

<sup>8</sup> Los ingresos de la gestión 2007 de los hoteles, incluyen al apart hotel.

**GRAFICO Nº 12: INGRESOS DE LOS HOSPEDAJES SEGÚN RUBRO**



### 13.2. INVERSIÓN

La inversión estimada el año 2007, alcanza los 406.056 \$us. y fue realizada principalmente por más de la mitad, de los hoteles.

Más de las tres cuartas partes de las empresas de hospedaje invirtieron. La inversión media es de 12.829 \$us, esta inversión estuvo destinada principalmente a infraestructura: para la remodelación, ampliación y reparación de sus instalaciones; aunque un porcentaje interesante se destinó a la reposición y aumento de todo tipo de mobiliario.

Se pudo constatar que existieron establecimientos que invirtieron durante los dos últimos años alrededor de 139.200 \$us.

#### EMPRESAS QUE INVIRTIERON



Se pudo constatar que existieron establecimientos que invirtieron durante los dos últimos años alrededor de 139.200 \$us.

### 13.3. CRÉDITOS

El sector hotelero se caracteriza por el apalancamiento financiero con el que cuenta, las fuertes inversiones que se necesitan para realizar emprendimientos lo llevan a hacer uso de distintas fuentes de financiamiento. Es así, que en los dos últimos años, el 41% de los establecimientos contrajo nuevos créditos, con la finalidad de estar preparados para la demanda turística que cada año se espera aumente y para hacer frente a la competencia que día a día es más fuerte, como en todos los sectores, según comentarios de los propietarios.

El promedio del monto de crédito bancario adquirido fue de 22.168 \$us., existiendo establecimientos que accedieron hasta a 200.000 \$us. en préstamos bancarios.

## 14. PRINCIPAL DEMANDA

Una quinta parte de los propietarios de los establecimientos de hospedaje, demandan mayor y mejor publicidad tanto en el interior como el exterior del país. Un 16% solicita financiamiento adecuado a las características del sector, tanto para ampliación como refacción de instalaciones.

Un 12% desea un mayor apoyo al sector turismo en general, tanto de parte de las instituciones públicas y privadas.

El resto de las demandas del sector, hacen referencia, a la mejora de caminos, y capacitación con el 10% cada uno, y en porcentajes menores se solicita la reducción de impuestos y patentes, así como el cobro diferenciado de los servicios básicos.

Se agrupa tal como se muestra en el cuadro en "otros", a solicitudes diversas dirigidas a las principales autoridades del Depto.: tales como dotación de basureros en lugares públicos, limpieza de calles y lugares de recreación de uso público, dotación de baños, señalización adecuada de calles y avenidas, etc.

**CUADRO N° 7: PRINCIPALES DEMANDAS DE LAS EMPRESAS**

Demanda	Porcentaje
Mayor y mejor publicidad	20%
Financiamiento adecuado	16%
Apoyo al turismo en general	12%
Mejorar caminos	10%
Capacitación	10%
Reducción de impuestos y patentes	7%
Cobro de servicios básicos diferenciados	7%
Ninguna	4%
Otros	14%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## 15. CONCLUSIONES

- La ciudad de Tarija cuenta con 50 establecimientos de hospedaje, de los cuales 15 son hoteles, 1 apart hotel, 17 hostales, 7 residenciales y 10 alojamientos, su antigüedad promedio es de 15 años.
- Si bien existe una alta asociatividad dentro del subsector en torno a la Cámara Deptal. Hotelera, existe poca participación en las reuniones convocadas por la misma.
- Los establecimientos generaron 406 empleos directos en la gestión 2007.
- Se estima que en el año 2007 se acogieron a 72044 visitantes, que llegaron principalmente a los hoteles (37%), los hostales recibieron al 26%, los alojamientos y residenciales recibieron al 22% y 14% respectivamente, en tanto que el apart hotel recibió al 1% del total de visitantes.
- Los visitantes por motivos de trabajos se hospedan principalmente en los hostales, las visitas por motivos de vacación se concentran en los hoteles y las visitas por asistencia a eventos deportivos ocupan principalmente alojamientos.
- 2227 camas son ofertadas en la ciudad de Tarija; 886 de las mismas por los hoteles, los hostales ofrecen 668 camas, los residenciales 375, los alojamientos 265 y el apart hotel 33 camas.
- Se estima que el año 2007 el subsector generó un movimiento económico directo de 3.748.730 \$us., registrando un crecimiento del 27% respecto a la gestión 2006.
- Del total de ingresos generados, el 64,1% es por servicios de alojamiento, principal función de los establecimientos, un 29% por los diversos eventos que se desarrollan dentro de sus instalaciones, el 6,4% por la venta en sus servicios de restaurante y el 0,5% restante por otros servicios (extras) como el uso de internet.
- El 76% de los establecimientos hicieron inversiones en el año 2007 que alcanzaron a 406056 \$us. destinada principalmente para infraestructura, con obras de remodelación, ampliación y reparación. Un porcentaje interesante se destinó a la reposición y aumento de todo tipo de mobiliario.
- A pesar de existir una legislación vigente que regula la seguridad en los establecimientos, menos de la mitad cumple con los requisitos exigidos por ley, como ser: extinguidores, botiquín, salidas de emergencia etc.
- La principal demanda dirigida a las autoridades municipales y prefecturales, es la de una mayor y efectiva publicidad del subsector tanto en el interior como en el exterior del país, para aumentar la afluencia de visitantes.
- Entre otras demandas se citan: al financiamiento adecuado, apoyo al turismo en general, así como mejorar los caminos de acceso a los lugares de atracción turística y cultural.

## Servicios de Gastronomía

Los Restaurantes Turísticos son aquellos dedicados a la prestación de alimentos y bebidas preparadas en el mismo local, y opcionalmente, a desarrollar actuaciones artísticas de carácter propias de la región y alrededores, sean éstas, musicales o coreográficas, y una vez acreditados por la Unidad Departamental de Turismo correspondiente, se dediquen - en forma exclusiva - a lo siguiente:

- a) Predominantemente a la explotación de los recursos gastronómicos de alguna región del país, del país en general, de un país extranjero, o de la cocina internacional, en condiciones aptas para el turismo.
- b) Ofrecer espectáculos de calidad nacional e internacional que constituyan un atractivo para el turismo.  
Quedan excluidos, no obstante, comedores universitarios, cantinas, comedores de empresa y servicios de comidas y bebidas facilitados en establecimientos hoteleros<sup>9</sup>.

A continuación se presenta una clasificación de los restaurantes:

**Restaurante buffet.-** Es posible escoger - una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga un monto fijo u otras veces por cantidad consumida (peso o tipo de plato).

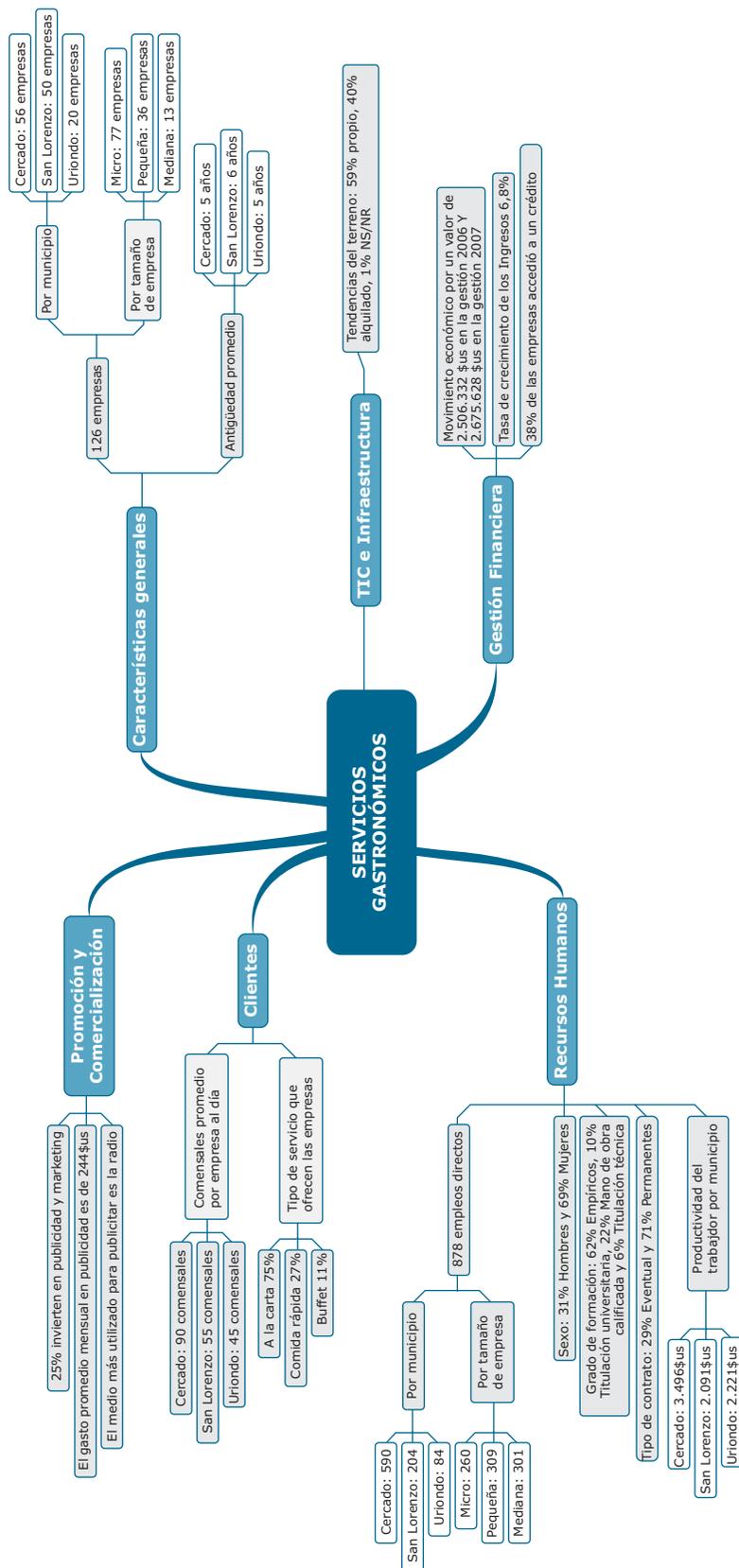
**Restaurante de comida rápida.-** (fast food). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizzas, etc.

**Restaurantes de alta cocina o gourmet.-** Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa, el pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento.

**Restaurantes temáticos.-** Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina Italiana y la cocina china, pero también la cocina japonesa, española y francesa, entre otras.

<sup>9</sup> Reglamento de Restaurantes Turísticos y Peñas Folklóricas Resolución Ministerial N° 137/01 La Paz.  
<sup>10</sup> La siguiente información fue extraída de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>.

## 16. RESUMEN SERVICIOS GASTRONÓMICOS



## 17. CARACTERÍSTICAS GENERALES

### 17.1. EMPRESAS SEGÚN MUNICIPIO, TAMAÑO<sup>11</sup> y TIPO DE EMPRESA

Se determinó que en los municipios de Cercado, San Lorenzo y Uriondo son 126 las empresas que brindan servicios gastronómicos a turistas y público en general.

Esta investigación hace notar que en el municipio de Cercado sólo se tomó en cuenta a las empresas gastronómicas de la ciudad de Tarija, en el municipio de San Lorenzo a empresas de las localidades de: Tomatitas, Tomatas Grande, Rancho Norte, Rancho Sur, Erquis y Valle de San Lorenzo y en el municipio de Uriondo se tomó en cuenta sólo El Valle de la Concepción.

Debemos también hacer notar que se consideró como empresas a restaurantes de todo tamaño, confiterías, salteñerías y balnearios con atención de comidas.

#### 17.1.1. POR TAMAÑO DE EMPRESA<sup>3</sup>

En la ciudad de Tarija se registraron, 56 empresas gastronómicas, de estas 21 fueron categorizadas como micro empresas, 23 como pequeñas y 12 como medianas empresas. En el municipio de San Lorenzo se registraron a 50 empresas, 7 en Rancho Norte, 5 en Rancho Sur, 1 en Tomatas Grande, 22 en Tomatitas, 1 en Erquis y 14 en el Valle de San Lorenzo.

La categorización por tamaño de empresa en el municipio de San Lorenzo fue de: 40 microempresas y 10 pequeñas empresas.

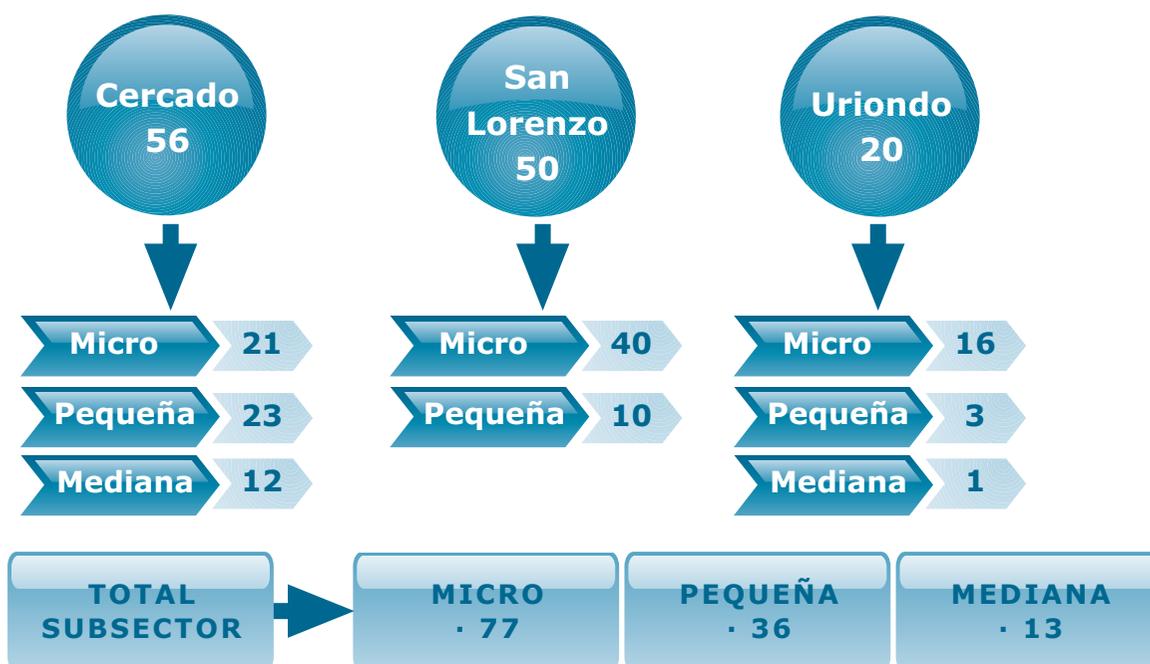
En el Valle de Concepción funcionan alrededor de 20 empresas, las cuales fueron clasificadas como: 16 microempresas, 3 pequeñas y 1 mediana empresa.

El hecho de que la mayor parte (80%) de los establecimientos gastronómicos de San Lorenzo y el Valle de Concepción sean micro empresas se debe a que son básicamente emprendimientos familiares.

---

<sup>11</sup> La clasificación que se maneja para el subsector fue proporcionada por Dirección de Desarrollo Económico y Productivo, Unidad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Prefectura del Departamento de Tarija. El criterio utilizado fue el número de trabajadores.

**GRÁFICO N° 13: EMPRESAS GASTRONÓMICAS SEGÚN MUNICIPIO, TAMAÑO Y TIPO DE EMPRESA**



### 17.1.2. SEGÚN TIPO

**CUADRO N° 8: EMPRESAS GASTRONÓMICAS SEGÚN TIPO DE EMPRESA<sup>12</sup>**

TIPO DE EMPRESA	Tarija	San Lorenzo	Uriondo	Total
Soc. Anónima	2	1	0	<b>3</b>
Unipersonal	52	49	18	<b>119</b>
NS/NR	2	0	2	<b>4</b>

De las 126 empresas de los tres municipios, sólo 3 (2,4%) están constituidas como Sociedades Anónimas (S.A.) y 119 (94,4%) como Unipersonales; lamentablemente se desconoce la constitución legal de 4 empresas (el 3,2%) que rehusaron responder a esta pregunta (2 en Tarija y 2 en Uriondo).

<sup>12</sup> En el cuadro se muestra como resultados NS/NR, lo cual significa No Sabe o No Responde.

En la ciudad de Tarija 2 son del tipo Sociedad Anónima (S.A.), 52 son empresas Unipersonales y 2 no respondieron. En el municipio de San Lorenzo, una sola empresa es del tipo sociedad anónima y las 49 restantes, unipersonales.

En el Valle de la Concepción, 16 de sus empresas son unipersonales y dos rehusaron contestar a la pregunta.

### **17.2. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS, EN RELACIÓN A LA GESTIÓN 2007**

El promedio de antigüedad de las empresas es de 5 años, las empresas con menor antigüedad, tienen sólo un año de funcionamiento y las empresas con más años, una antigüedad de 40 años.

Se determinó que alrededor del 20% de las empresas, funcionan sólo desde un año atrás.

**CUADRO N° 9: ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS SEGÚN MUNICIPIO**

Municipio	Media	Mínimo	Máximo
San Lorenzo	5	1	40
Cercado	6	1	32
Uriondo	5	1	37
Total Subsector	5	1	40

## 18 GESTIÓN ESTRATÉGICA

### 18.1. EMPRESAS GASTRONÓMICAS QUE FORMULAN VISIÓN - MISIÓN

Del total de empresas, el 55% formulan su visión y el 56% su misión. En el análisis por municipio se puede destacar que en San Lorenzo sólo el 50% de las empresas formula su visión, mientras que el 54% formula su misión. En el Valle de Concepción, el 25% de las empresas formula una visión y sólo el 20%, una misión para su empresa.

Los bajos porcentajes en San Lorenzo y el Valle de la Concepción, pueden deberse a la falta de conocimiento sobre las ventajas que brindan estos elementos de gestión empresarial.

En la ciudad de Tarija el 70% de las empresas formulan su visión y misión y a diferencia de los anteriores municipios, todas las empresas que formulan su visión también formulan su misión, aunque un importante porcentaje (el 30%) no las formula.

Del total de empresas a nivel del tamaño de la empresa, el 45% de las microempresas formula su visión y el 48% su misión, en las pequeñas, el 69% formula su visión y el 67%, su misión y para las medianas empresas el 69% formulan tanto la visión como la misión.



### 18.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS

Sólo el 21,4% (27) de las 126 empresas están afiliadas a alguna Asociación, de las cuales 10 (71,43%) son de la ciudad de Tarija, 16 (21,43%) en Uriondo y una sola (7,14%) en San Lorenzo.

De las empresas que están afiliadas en la ciudad de Tarija, 3 están afiliadas a la Cámara Gastronómica de Tarija, 1 a la Asociación Nacional de Chefs, 1 a Bares y Restaurantes Pequeños, 1 a CAINCOTAR (Cámara de la Industria y Comercio de Tarija) y 1 al Sindicato de Gremialistas, 3 empresas no indicaron a qué institución están afiliadas.

En tanto que en el Valle de la Concepción todas pertenecen a la Cámara Gastronómica del Valle de la Concepción, también algunas pertenecen a ASOTUR Tarija (Asociación de Turismo Rural) y 2 al Comité de Fiestas del municipio.

La única empresa afiliada en el municipio de San Lorenzo está asociada a ASOTUR Tarija.



### 18.3. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA ASOCIATIVIDAD

Las razones por las que las empresas de servicios gastronómicos pertenecen a alguna asociación son variadas y responden al interés de:

- Lograr la cooperación entre todos los actores.
- Mejorar la oferta gastronómica en Tarija.
- Tener mayor representatividad.
- Tener algún apoyo de instituciones públicas como alcaldías y prefecturas.
- Apoyo que otorgan las asociaciones.
- Participación en la organización de las fiestas tradicionales.
- Simplemente, porque les parece bien pertenecer a una asociación.

Las empresas de servicios gastronómicos que no pertenecen a ninguna asociación mencionaron varios motivos, entre los que citamos:

- Que el manejo del restaurante es más empírico que empresarial.
- Por la falta de comunicación e información, pero creen que es mejor trabajar de forma aislada porque:
  - No lo ven necesario.
  - No están activos.
  - No dan buen funcionamiento a la Cámara Gastronómica de Tarija.
  - No conocen de la existencia de alguna asociación gastronómica.
  - Es mucho mejor trabajar individualmente.
  - No obtienen ningún beneficio para su negocio.
  - No se recibe ayuda económica.

### 18.4. EMPRESAS QUE ABRIERON NUEVAS SUCURSALES

En la gestión 2007, 12 (9,5%) son las empresas que abrieron sucursales, ampliando sus servicios; de las cuales 10 (el 84%) fueron realizadas en la ciudad

de Tarija, una (8%) en San Lorenzo y otra (el 8%) en El Valle de la Concepción. Por tamaño de empresa, se puede mencionar que 5 microempresas, 4 pequeñas y 3 medianas empresas abrieron nuevas sucursales en la gestión.



**El 9,5% de las  
empresas abrieron  
nuevas sucursales**

## 19. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 19.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007

Las empresas de servicios gastronómicos generaron 878 empleos directos en los tres municipios.

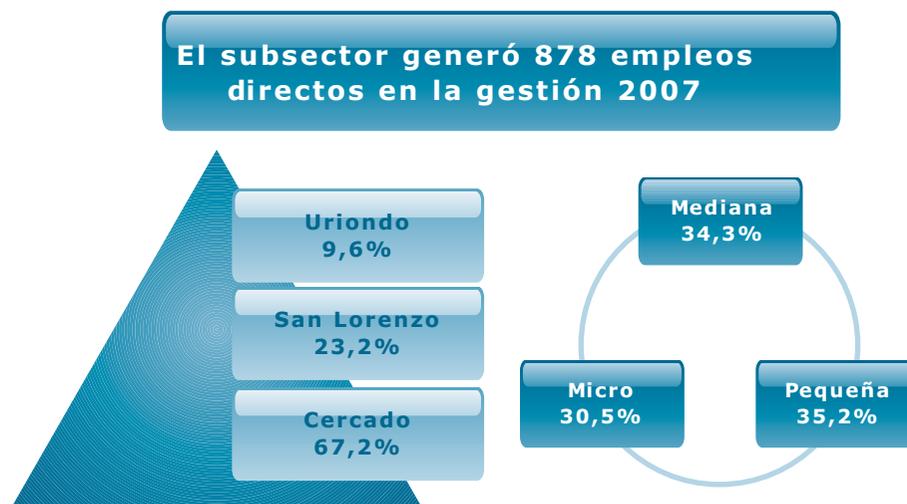
En El Valle de la Concepción el subsector generó 84 empleos, en el municipio de San Lorenzo 204 y en la ciudad de Tarija, 590 empleos directos.



El subsector generó en promedio  
7 empleos directos por empresa  
en la gestión 2007.

Un aspecto a destacar es que en promedio, las empresas de la ciudad de Tarija generan alrededor de 11 empleos directos cada una, en tanto que en el Valle de la Concepción y San Lorenzo se genera un promedio similar de 4 empleos por empresa.

GRÁFICO Nº 14: EMPLEOS SEGÚN MUNICIPIO Y TAMAÑO DE EMPRESA



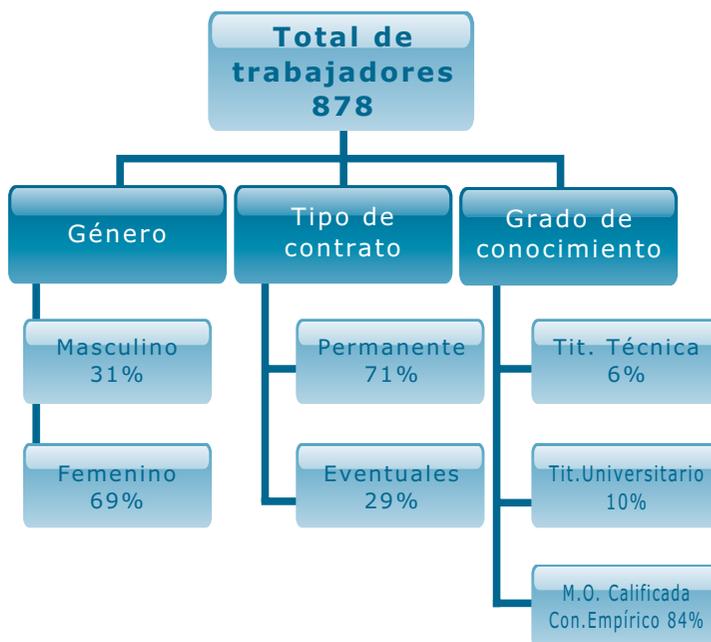
A nivel de tamaño de empresa, las microempresas generaron en la gestión 2007, 268 empleos, las pequeñas 309 y las medianas 301 empleos directos.

Las microempresas que generaron el 30,5% de los empleos, en promedio, cada una de ellas, generó - aproximadamente - 4 empleos directos, las pequeñas que generaron el

35,2% del total, en promedio, generaron 9 empleos y las medianas que generaron el 34,3% del total, en promedio generaron 23 empleos directos.

Con lo anteriormente mencionado vemos la importancia y el peso que tienen las empresas medianas en el subsector.

## 19.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES



En los tres lugares, las trabajadoras del género femenino son las predominantes en el subsector; ya que el análisis nos indica que el 31% de los trabajadores son del sexo masculino y el 69% del sexo femenino.

En el municipio de San Lorenzo, un poco más de la cuarta parte (27%) de los trabajadores son del sexo

masculino y casi el 73%, mujeres, en el Valle de la Concepción el 31% son varones y el 69% mujeres, y en la ciudad de Tarija el 32% son varones y el 68% mujeres.

En el análisis por tamaño de la empresa, se determinó que en las micro empresas el 26% son trabajadores del sexo masculino y el 74% del sexo femenino, en las pequeñas el 35% son varones y el 65% mujeres y en la medianas empresas el 30% son varones y el 70% mujeres.

**En el subsector se contrata a 5 personas del sexo femenino por 2 del sexo masculino**

Casi tres cuartas partes de los trabajadores son permanentes (71%) y el 29% son trabajadores eventuales. Este es un dato positivo que genera el subsector para los trabajadores de los municipios: el subsector de Servicios Gastronómicos genera trabajos estables.

Así en el municipio de San Lorenzo del total de trabajadores el 80% son permanentes siendo este el porcentaje más alto de los tres lugares y el 20% son eventuales, en la ciudad de Tarija el 69% son permanentes y el restante 31% eventuales y finalmente en el Valle de la Concepción el 63% son permanentes y el restante 37%, eventuales.

Un dato destacable es que en las pequeñas empresas el 76% de sus trabajadores son permanentes y el 24% eventuales, en las microempresas el 71% son permanentes y el 29% eventuales, mientras que en las medianas empresas se observan los porcentajes más bajos. Sólo el 66% son permanentes y el 34% eventuales.

Del total de trabajadores, el 84% es personal con mano de obra calificada y con conocimiento empírico (trabajadores que se forman con la práctica, y que con los años llegan a dominar las actividades del rubro), el 10% cuenta con titulación universitaria y sólo el 6% de los trabajadores cuenta con una titulación técnica (generalmente es el personal que trabaja en administración).

### 19.2.1. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN ACTIVIDAD

Del total de trabajadores el 45,5% desempeña sus funciones directamente en la cocina, sean chefs, cocineros o cocineras y ayudantes de cocina, el 35,5% desempeña sus funciones en el servicio de atención al cliente, son las personas que se relacionan directamente con los clientes del local, el 25,2% cumple sus funciones en el servicio de limpieza, actividad de vital importancia para los restaurantes y finalmente el 15,1% se desempeña en la parte administrativa de los establecimientos.

Aunque hay que hacer notar, que por el tamaño de las empresas, un porcentaje importante de los trabajadores desempeña indistintamente 4 ó 3 funciones durante la jornada de trabajo.



### 19.2.2. EDAD Y ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES

La edad promedio de los trabajadores es de 32 años, se observa que este subsector contrata preferentemente mano de obra joven (como ayudantes y aprendices) y adulta con experiencia en el rubro, la edad mínima registrada es de 18 años y el trabajador con más edad es de 60 años.

La antigüedad media de los trabajadores en las empresas es de 5 años, el trabajador con menos experiencia tiene sólo 4 meses de trabajo y el de más experiencia o antigüedad, 37 años.

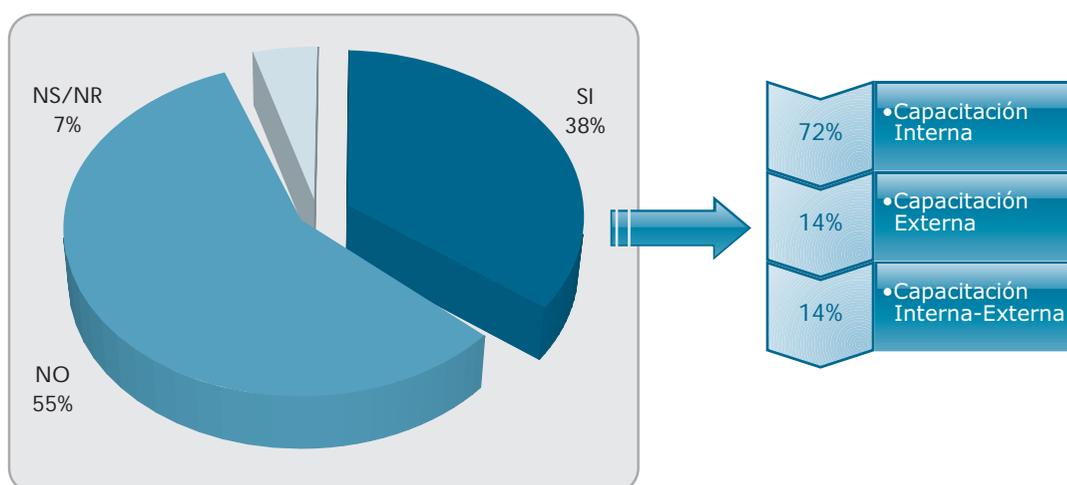
### 19.2.3. NUMERO DE TRABAJADORES CON SEGURO SOCIAL

Del total de 828 trabajadores en el subsector sólo el 8% cuenta con seguro social, es decir que sólo 71 personas pueden acceder a los servicios y beneficios a que tiene derecho un trabajador asegurado.

### 19.3. CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES

Menos de la mitad de las empresas del subsector (el 38%) capacita a sus trabajadores, tal como se muestra en el gráfico inferior.

**GRÁFICO N° 15: PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CAPACITAN A SUS TRABAJADORES**



La mayor parte de esta capacitación se la realiza internamente es decir que el 72% de las empresas forman generalmente su mano de obra, aprovechando los conocimientos de los que tienen más experiencia dentro de la misma empresa, el 14% lo hace externamente, es decir con capacitación en cursos, talleres y otros, y finalmente el 14% capacita a sus trabajadores tanto interna como externamente.

#### 19.4. VESTIMENTA DE LOS TRABAJADORES

El 66% de las empresas brinda ropa de trabajo a los de la sección cocina (aunque se verificó que en muchos casos sólo en forma parcial).



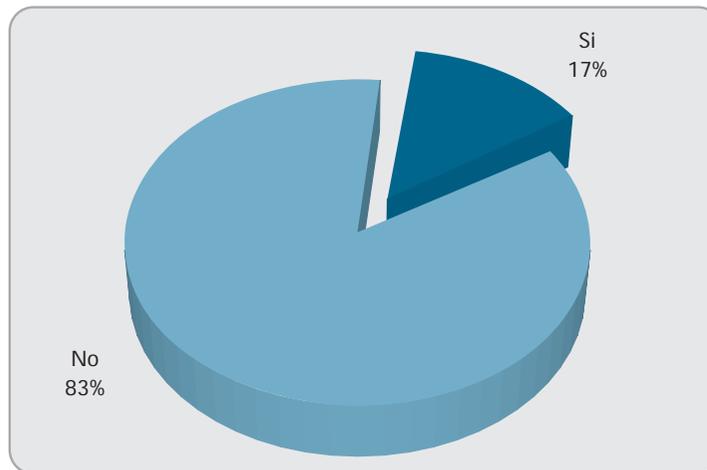
El 56% del total de las empresas proporciona la indumentaria de trabajo necesaria a los trabajadores de la sección de atención al cliente, el 44% a los encargados de la sección limpieza y sólo al 38% del personal de administración.

## 20. GESTIÓN DE CLIENTES Y SERVICIOS

### 20.1. CARPETA DE CLIENTES – AÑO 2007

El tener un registro de los clientes, permite a las empresas gastronómicas conocer las principales necesidades de los mismos, sus gustos y preferencias. En los tres municipios sólo el 17% manifestó tener una carpeta de clientes aunque con bastantes deficiencias.

**GRÁFICO N° 16: EMPRESAS QUE CUENTAN CON CARPETA DE CLIENTE**



En la ciudad de Tarija es donde se le da mayor importancia a este instrumento dentro de la empresa, el 29% de las empresas cuentan con una carpeta de clientes, el 15% en el Valle de la Concepción y finalmente, en San Lorenzo, sólo el 4% tiene una carpeta de clientes.

A nivel del tamaño de la empresa cabe destacar que el 38% de las medianas empresas cuenta con una carpeta de clientes, el 28% en el caso de las pequeñas empresas y finalmente sólo el 8% de las microempresas.

#### 20.1.1. USO DE LA CARPETA DE CLIENTES

El uso más frecuente que se le da es para el registro de clientes (50%), aspecto que observamos en el gráfico, este registro implica anotar direcciones de domicilio, números de teléfonos, fechas de cumpleaños y cuentas por cobrar.



El 25% de las empresas, usan las carpetas para poder proporcionar atención preferencial a los clientes más frecuentes: invitaciones de cortesía, descuentos y otros privilegios.

Finalmente el otro 25%, las utiliza para el registro de clientes que tienen calidad de pensionados (con servicio de comida diario hasta 30 días) y para anotar contratos esporádicos de servicios.

## 20.2. EMPRESAS QUE CUENTAN CON LIBRO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Contar con un libro de quejas y sugerencias es importante, porque les permite conocer sus falencias, debilidades o sus fortalezas.

Gracias a este instrumento pueden recibir sugerencias para mejorar sus servicios, pero pese a sus evidentes ventajas, llama la atención que sólo el 3% de las empresas coloque un libro para quejas y sugerencias a disposición de su clientela.



### 20.3. NUMERO DE COMENSALES QUE SE ATIENDE POR DIA-Año 2007



**60 comensales promedio por día, por empresa**

**5,1 días de atención por semana, por empresa**

Nro. comensales promedio por empresa por municipio al día		
Cercado	San Lorenzo	Uriondo
90	55	45

Días promedio de atención por semana		
Cercado	San Lorenzo	Uriondo
6,6	3,7	5

Nro. comensales promedio por tamaño de empresa (al día)		
Micro	Pequeña	Mediana
50	100	200

Días promedio de atención por semana		
Micro	Pequeña	Mediana
4,9	4,8	7

En el subsector, en promedio, se atiende en cada uno de los establecimientos gastronómicos a 60 personas por día.

A nivel global se atiende a más de 7.000 personas/día en los 126 establecimientos gastronómicos, con un servicio promedio por establecimiento de 60 comensales/día. Donde se atiende más personas por día es en la ciudad de Tarija con un promedio de 90, luego el municipio de San Lorenzo que atiende 55 comensales y finalmente en El Valle de la Concepción con un promedio de 45 personas/día.

De modo global, en promedio, se atiende 5 días por semana en los tres municipios. En Tarija se atiende en promedio 6,6 días de la semana, en San Lorenzo se atiende 3,7 días, y en Uriondo 5 días por semana.

Por tamaño de empresas, las empresas medianas atienden los 7 días de la semana, las pequeñas y microempresas 4,8 y 4,9 días respectivamente, es decir, atienden aproximadamente 5 días por semana.

#### 20.4. COMENSALES POR MUNICIPIO, PROCEDENCIA Y GÉNERO

Del total de comensales, la mayoría (el 57,6%) consume en los establecimientos de la ciudad de Tarija, el 34% en San Lorenzo y el 8,4% en El Valle de la Concepción.

#### CUADRO N° 10: PORCENTAJE DE COMENSALES SEGÚN MUNICIPIO Y PROCEDENCIA

Procedencia	Municipio		
	Cercado	San Lorenzo	V. de la Concepción
	57,6%	34%	8,4%
Regional	57,60%	60,6%	71,6%
Nacional	34%	30%	19,9%
Internacional	8,40%	9,4%	8,5%

Del 57,6% de comensales que visitan los establecimientos gastronómicos de la ciudad de Tarija, el 57,6% son visitantes de la región, el 34% nacionales y el 8,4% visitantes internacionales. Del porcentaje total de comensales de San Lorenzo, el 60,6% son regionales, el 30% nacionales y el 9,4% visitantes del extranjero.

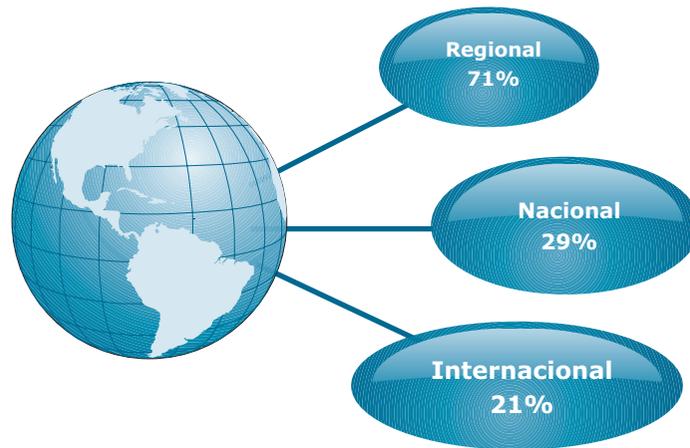
En el Valle de la Concepción del porcentaje total el 71,6% son de la región, el 19,9% nacionales y el 8,5% del extranjero.

Los porcentajes de clientes según género a nivel general, nos muestran que el 53% son del sexo masculino y el 47% del sexo femenino.

#### 20.5. MENÚ QUE OFRECEN LOS CENTROS GASTRONÓMICOS – AÑO 2007

Del total de empresas el 71% ofrecen menús con comida regional, el 29% con comida nacional y el 21% con comida internacional. Los resultados por tamaño de empresa se muestran en el cuadro siguiente.

**GRÁFICO N° 17: TIPO DE MENÚ QUE OFRECEN LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS**



**CUADRO N° 11: TIPO DE MENÚ QUE OFRECEN LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS SEGÚN TAMAÑO**

Tipo de empresa	Tipo de menú		
	Regional	Nacional	Internacional
Micro	75%	25%	5%
Pequeña	68%	36%	44%
Mediana	44%	44%	67%

Aunque debemos hacer notar que a pesar de que la mayoría de las empresas ofrecen un solo tipo de menú (sólo comida regional), existen otras que ofrecen dos tipos de menú comida regional y nacional o comida regional e internacional y otras que ofrecen los tres tipos de menú, es decir, cocina regional, nacional e internacional.

## 20.6. TIPO DE SERVICIO QUE OFRECEN LOS ESTABLECIMIENTOS

Del total de empresas el 75% ofrece el servicio a la carta (refiriéndonos al que se ofrece mediante una cartilla o un letrero), el 27% comida rápida, mientras que sólo el 11% ofrece un servicio de buffet.



En el cuadro Nro. 12 se muestran los resultados de los tipos de servicios que se ofrecen por municipios, observándose como datos relevantes que en El Valle de la Concepción no se ofrece servicio de buffet, en tanto que en el 95% de los locales del municipio de San Lorenzo sólo se sirve a la carta.

**CUADRO N° 12: TIPO DE SERVICIO POR MUNICIPIO**

Municipio	Buffet	A la carta	Comida rápida
San Lorenzo	5%	95%	7%
Cercado	22%	62%	49%
V. Concepción	0%	75%	31%

Cabe mencionar que hay empresas que ofrecen no sólo un tipo de servicio, sino que llegan a ofrecer dos o los tres tipos de servicio.

## 21. GESTIÓN DE SEGURIDAD

### 21.1. ANTECEDENTES DE LOS ACCIDENTES



En el 14% (18) del total de establecimientos sus trabajadores tuvieron algún tipo de accidente.

Los accidentes más frecuentes, fueron sólo quemaduras leves (el 36%), cortaduras y quemaduras (el 29%) y sólo cortaduras (el 29%).

El 7% de los establecimientos registraron incendios menores en sus cocinas.

### 21.2. SISTEMAS DE SEGURIDAD

A nivel general el 26% de los establecimientos cuentan con una salida de emergencia, el 20% con un extinguidor y el 47% sólo con un botiquín de emergencias.



Salida de  
Emergencia  
26%



Extinguidor  
20%



Botiquín de  
emergencia  
47 %

En la ciudad de Tarija, 5 de cada 10 empresas tienen salida de emergencias, 9 de cada 20 poseen extinguidores y 8 de cada 10 tienen botiquín de emergencias.

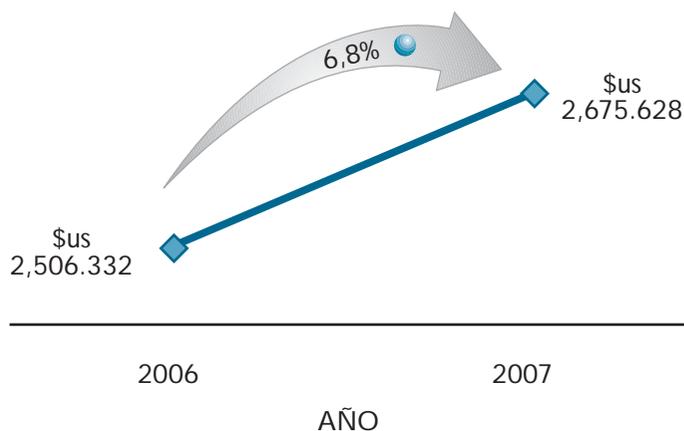
En el municipio de San Lorenzo, 1 de cada 20 empresas tiene salida de emergencias, 2 de cada 10 tiene botiquín de emergencias y ninguna posee extinguidores.

En el Valle de la Concepción, 1 de 10 empresas gastronómicas tiene salida de emergencias, 3 de cada 20 tiene botiquín de emergencias y ninguna, extinguidores.

## 22. GESTIÓN FINANCIERA

### 22.1. EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS Y TASA DE CRECIMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS GESTIONES 2006 Y 2007

Los ingresos globales estimados para el subsector fueron de 2.506.332 \$us en la gestión 2006 y 2.675.628 \$us en la gestión 2007, los mismos muestran una tasa de crecimiento aproximada del 6,8%.



En términos absolutos el subsector, en el año 2007, generó 169.296 \$us más que la gestión 2006.

### 22.2. INGRESO TOTAL ANUAL POR MUNICIPIO

CUADRO N° 13: INGRESO DE LAS EMPRESAS POR MUNICIPIO AÑOS 2006 -2007

Lugar	Ventas (En \$us)		Tasa de Crecimiento
	2006	2007	
<b>Ciudad de Tarija</b>	1.980.756	2.062.422	<b>4,12%</b>
<b>San Lorenzo</b>	340.512	426.624	<b>25,29%</b>
<b>V. Concepción</b>	185.064	186.582	<b>0,82%</b>

En el cuadro Nro. 13 presentamos los ingresos anuales de los establecimientos gastronómicos por municipio, observando como datos relevantes los altos ingresos de la ciudad de Tarija para ambas gestiones, y la alta tasa de crecimiento del subsector (25,29%) en el municipio de San Lorenzo, comparativamente con el resto.

### 22.3. INGRESO PROMEDIO<sup>13</sup> ANUAL POR MUNICIPIO Y TAMAÑO DE EMPRESA

El ingreso promedio para la gestión 2006 fue de 19.891,52 \$us, el cual aumentó para el año 2007 a 21.235,14 \$us.

**CUADRO N° 14: INGRESOS PROMEDIO POR MUNICIPIO AÑOS 2006-2007**

Municipio	Ingreso Promedio (\$us)	
	2006	2007
Ciudad de Tarija	35.370,64	36.828,96
San Lorenzo	6.810,24	8.532,49
V. Concepción	9.253,20	9.329,10
<b>Total subsector</b>	<b>19.891,52</b>	<b>21.235,14</b>

A nivel de Municipios el ingreso promedio más alto es el de la ciudad de Tarija que alcanzó a 35.370,64 y 36.828,96 \$us.

En San Lorenzo el ingreso promedio de las gestiones 2006 y 2007 fue de 6.810,24 y 8.532,49 \$us, respectivamente. Para el Valle de la Concepción el ingreso promedio fue de 9.253,20 y 9.329,10 \$us., en las gestiones 2006 y 2007 respectivamente.

El análisis a nivel de tamaño de empresa, nos muestra que el ingreso promedio más alto fue de las medianas empresas que generaron en promedio 124.680 y 120.780 \$us. en la gestiones 2006 y 2007 respectivamente.

**CUADRO N° 15: INGRESOS PROMEDIO POR TAMAÑO DE EMPRESA AÑOS 2006-2007**

Tamaño de Empresa	Ingreso Promedio (\$us)	
	2006	2007
Micro	4.212,0	5.616,0
Pequeña	15.588,0	18.696,0
Mediana	124.680,0	120.780,0
<b>Total subsector</b>	<b>19.891,52</b>	<b>21.235,14</b>

Luego, las pequeñas empresas tuvieron un ingreso promedio de 15.588 y 18.696 \$us. para los años 2006 y 2007 respectivamente.

Y finalmente las microempresas que para los años 2006 y 2007 tuvieron un ingreso promedio de 4.212 y 5.616 \$us.

### 22.4. GASTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

Las empresas gastronómicas (126) en los tres municipios destinaron el 68,54% del total de sus gastos para la compra de insumos (tales como carnes, verduras, condimentos, materiales de limpieza, etc.).

<sup>13</sup> Tomando en cuenta como promedio a la mediana para el análisis, debido a que constituye un estadístico más representativo que la media.

Para los sueldos de los trabajadores las empresas destinaron el 15,91% del total de sus gastos.

Los gastos en servicios básicos representaron el 5,3%, por consumo de agua, energía eléctrica, teléfono y gas.

Los gastos en alquiler representaron para el 40% de empresas del subsector (que alquilan local), el 3,76% del total de los gastos.

Los gastos en publicidad, refacciones y transporte, representaron el 0,66%, 1,58% y 0,59% del total de gastos respectivamente.

**CUADRO N° 16: TIPOS DE GASTO DE LAS EMPRESAS Y PORCENTAJE DE GASTOS DE CADA MUNICIPIO, AÑO 2007**

Tipo de gasto	Cercado	Uriondo	San Lorenzo	Subsector
Insumos	61,27%	74,11%	93,43%	<b>68,54%</b>
Gastos en personal	20,47%	9,64%	4,16%	<b>15,91%</b>
Servicios Básicos	6,4%	4,1%	1,9%	<b>5,3%</b>
•Energía eléctrica	3,20%	1,77%	0,53%	<b>2,52%</b>
•Gas	1,47%	1,34%	0,33%	<b>1,28%</b>
•Teléfono	0,93%	0,43%	0,80%	<b>0,81%</b>
•Agua	0,83%	0,56%	0,24%	<b>0,69%</b>
Alquiler	5,69%	0,10%	0,23%	<b>3,76%</b>
Publicidad	1,00%	0,00%	0,01%	<b>0,66%</b>
Refacciones	2,43%	0,00%	0,00%	<b>1,58%</b>
Transporte	0,90%	0,00%	0,00%	<b>0,59%</b>
Otros Gastos	1,81%	12,05%	0,27%	<b>3,67%</b>

Otros gastos representaron el 3,67% del total de gastos, los cuales estaban destinados para la compra de cortinas, utensilios, vasos, etc., además del pago de cuotas de las empresas que obtuvieron créditos.

## 22.5. EMPRESAS QUE REALIZARON INVERSIONES EN LAS GESTIONES 2006 Y 2007

**Inversiones año 2006**, se determinó que sólo el 36% del total de las empresas (126) realizaron inversiones, aunque se debe hacer notar que el 3% de las empresas no quisieron contestar a esta pregunta.

A nivel de los municipios el 43% de los establecimientos gastronómicos de la ciudad de Tarija realizó inversiones, y sólo el 31% en San Lorenzo y Valle de la Concepción.

**Inversiones año 2007**, al igual que en la gestión 2006 sólo el 36% del total de los establecimientos realizaron inversiones aunque cabe mencionar que el 4% de los empresarios no contestó esta pregunta.

A nivel de los municipios el 49% de las empresas de la ciudad de Tarija realizó inversiones, el 29% de San Lorenzo y el 25% del Valle de la Concepción.

**Monto de La Inversión, Gestión 2006 – 2007**, las inversiones en las gestión 2006, fueron de 62.627 \$us y en la gestión 2007 ascendieron a 133.537 \$us., con un crecimiento de más del 100%.

En la ciudad de Tarija se invirtió 34.400 dólares el año 2006, y el año 2007 tuvo un crecimiento que bordeó el 200%, la inversión llegó a 102.636 \$us.

En el municipio de San Lorenzo la inversión descendió casi 30% el año 2007 respecto al 2006.

En el Valle de la Concepción el aumento de la inversión fue importante (de 103%) puesto que de 1.045 \$us. de inversión en el año 2006, en el 2007, alcanzó a 11.525 dólares.

Según el tamaño de la empresa, en la gestión 2006 las medianas empresas representaron el 42% del total de inversiones, mientras que el 39% y 19% las pequeñas y microempresas.

En la gestión 2007 aumentó la inversión de las medianas empresas al 67%, descendiendo al 20% y 13% las inversiones en el caso de las pequeñas y micro empresas respectivamente.

**CUADRO Nº 17: MONTO DE INVERSIONES DE LAS EMPRESAS EN LAS GESTIONES 2006 – 2007**

Municipio	Inversión en \$us	
	2006	2007
Ciudad de Tarija	34.400	102.636
San Lorenzo	27.182	19.376
V. Concepción	1.045	11.525
<b>Total subsector</b>	<b>62.627</b>	<b>133.537</b>

## 22.6. VALOR DE LOS ACTIVOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

Los resultados que se muestran en el cuadro Nro. 18 fueron calculados en base a las empresas que proporcionaron esta información.

El valor global de los activos de todos los establecimientos gastronómicos del municipio de San Lorenzo, la ciudad de Tarija y del Valle de la Concepción fue de 3.963.648 \$us en la gestión 2007.



**Valor total  
en activos  
año 2007  
3.963.648 \$us**

**CUADRO Nº 18: PORCENTAJE, VALOR PROMEDIO Y TOTAL DE LOS ACTIVOS PARA LA GESTIÓN 2007**

Activo		Valor Promedio de los Activos (\$us)	Valor Total de los Activos (\$us)
Equipos de Cocina	93,1%	970	104.774
Utensilios y Mantelería	92,2%	218	23.346
Refrigerador	81,0%	737	69.273
Muebles	76,7%	1.475	131.293
Terreno y/o Edificación	64,7%	45.922	3.444.173
Vehículo	28,4%	4.904	161.488
Computadora	14,7%	884	15.025
*Otro	17,2%	696	13.920
<b>Total</b>		<b>34.169</b>	<b>3.963.648</b>

\*Equipos de música, cajas registradoras y televisores.

Se observa en el cuadro, el valor promedio de cada uno de los activos que tenían los establecimientos gastronómicos de los tres municipios en la gestión 2007 en el que el valor total más alto es el del terreno y/o edificación con 3.444.173 \$us en el valor total de los activos, observamos también que el valor medio más alto correspondió al del terreno y/o edificación.

Del monto total de los activos el 64% corresponde a la ciudad de Tarija, el 30% a San Lorenzo y el restante 5% al Valle de la Concepción.

En el cuadro siguiente se muestran los resultados de los activos por tamaño de empresa:

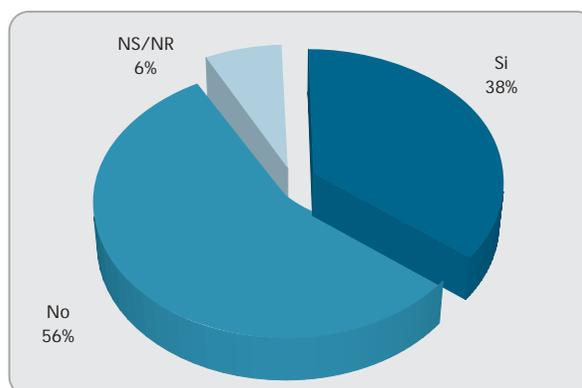
**CUADRO N° 19: PORCENTAJE Y VALOR TOTAL DE LOS ACTIVOS POR TAMAÑO DE EMPRESA, GESTIÓN 2007**

Activo	Micro		Pequeña		Mediana	
	% de Empresas	Valor Total Activos (\$us)	% de Empresas	Valor Total Activos (\$us)	% de Empresas	Valor Total Activos (\$us)
Equipos de cocina	93,0%	20.769	96%	29.528	63%	54.477
Utensilios mantelería	91,2%	5.918	96%	14.525	63%	2.913
Refrigerador	78,9%	34.415	83%	22.916	63%	11.942
Muebles	78,9%	34.174	71%	72.290	63%	24.830
Terreno y/o edificación	42,21%	1.494.933	46%	1.949.240	-	-
Vehículo	22,28%	65.208	50%	96.636	-	-
Computadora	5,3%	3.148	25%	7.298	38%	4.579
*Otro	10,5%	3.864	21%	2.079	38%	7.976

\*Equipos de música, cajas registradoras y televisores

## 22.7. CRÉDITOS BANCARIOS

**GRÁFICO N° 18: EMPRESAS QUE TIENEN CRÉDITOS BANCARIOS**



Del total de empresas sólo el 38% mencionó que tenía créditos bancarios. El 6% no contestó a la pregunta.

El análisis por municipio nos muestra que en San Lorenzo el 50% de las empresas tenían créditos, el 2% no contestó a la pregunta.

En la ciudad de Tarija el 27% de las empresas mencionaron que tenían créditos, mientras que el 8% no respondió a la pregunta.

Y en El Valle de la Concepción el 31% mencionó que tenían créditos, mientras que el 13% no contestó a la pregunta.

## 23. GESTIÓN DE PUBLICIDAD Y MARKETING

### 23.1. EMPRESAS QUE REALIZAN GASTOS EN PUBLICIDAD Y MARKETING



La publicidad y el marketing son actividades de la comunicación cuyo objetivo fundamental es persuadir, convencer o seducir al público hacia un determinado bien de consumo o servicio. El 25% de las empresas gastronómicas invierten en publicidad y marketing.

En la ciudad de Tarija el 46% de las empresas realiza gastos en publicidad y marketing, en el Valle de la Concepción el 15% y ninguna empresa en el municipio de San Lorenzo. El 85% de las medianas empresas realiza gastos en publicidad y marketing, 22% de las pequeñas y sólo el 13% de las microempresas.

En los tres lugares el gasto de las empresas en publicidad y marketing alcanzó a 4.389 \$us/mes, es decir que en promedio cada empresa tuvo un gasto de 137 \$us/mes en la gestión 2007.

Del total de este gasto el 90% fue realizado por establecimientos gastronómicos de la ciudad de Tarija, y el restante 10% fue realizado por las empresas del Valle de la Concepción.

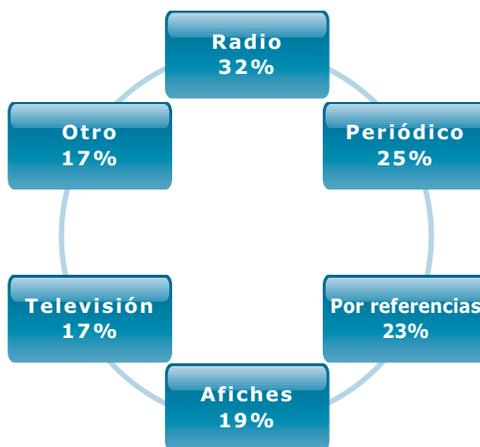
### 23.2. MEDIOS QUE UTILIZAN PARA LLEGAR AL PÚBLICO

Los resultados que se presentan a continuación fueron calculados en base a respuestas de sólo el 42% del total de las empresas, el resto no proporcionó esta información.

Así tenemos que el 32% de las empresas gastronómicas usaron las radiodifusoras para llegar al público, el 25% periódicos locales de circulación departamental, el 23% se favorecieron de las buenas referencias de sus clientes habituales, hacia otras personas, el 19%, utilizó afiches, el 17% pagó propaganda en televisión y otro 17% del total de las empresas, realizaron invitaciones personales, propaganda en las páginas amarillas de la guía telefónica, se



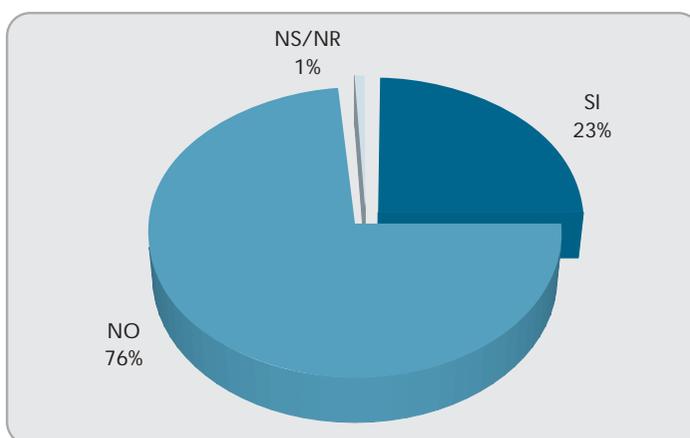
inscribieron en revistas especializadas, obsequiaron autoadhesivos, otras sólo colocaron letreros con el menú en la puerta del local, avisos en lugares visibles y céntricos de los municipios o simplemente, colocaron una pizarra con el menú del día a la puerta.



Debemos hacer notar que las radiodifusoras y el periódico sólo fueron usados por empresas de la ciudad de Tarija.

### 23.3. EMPRESAS QUE REALIZAN PROMOCIONES ESPECIALES.

**GRÁFICO N° 19: EMPRESAS CON PROMOCIONES ESPECIALES**



A nivel global de los municipios, el 23% de las empresas realizaron promociones para atraer clientes.

En San Lorenzo y el Valle de la Concepción el 20% de las empresas realizaron promociones, mientras que en la ciudad de Tarija lo hizo, el 27%.

A nivel del tamaño de la empresa el 31% de las medianas empresas realizaron promociones para atraer más clientes, el 19% de las pequeñas y el 23% de las microempresas.

El 27% de las empresas que brindaron promociones lo hicieron con descuentos y rebajas de precios a sus clientes, el 14% mediante regalos; un 25% con: sorteo de platos, ofreciendo peñas Folklóricas, ofertando menús especiales por Ej. La Semana de Pastas y Mariscos, con invitaciones personales y entrega de volantes en las plazas principales. El 34% restante no quiso responder. El detalle de cada una de estas promociones las observamos en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 20: PROMOCIONES QUE REALIZAN LOS CENTROS GASTRONÓMICOS**

Porcentaje	Promociones	Tiempo
27%	Descuentos y rebajas de precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada tres meses</li> <li>• Cada seis meses</li> <li>• 1 vez año, en temporadas bajas, de acuerdo al consumo en verano</li> <li>• En temporadas bajas servicio de Buffet con descuento</li> <li>• Descuentos de acuerdo al consumo</li> <li>• Rebaja de precios, cada tres meses</li> </ul>
14%	Regalos <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada seis meses</li> <li>• Día de niño, día del padre, de la madre, cuando los medios de comunicación lo solicitan, 3 veces por semana</li> </ul>
5%	Sorteo de platos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada semana</li> </ul>
5%	Peñas folklóricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada semana</li> </ul>
5%	Ofertando menús especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En temporadas altas</li> </ul>
5%	Invitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada 2 años</li> </ul>
5%	Entrega de volantes en la plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 vez al mes</li> </ul>
34%	NS/NR (no sabe, no responde)	

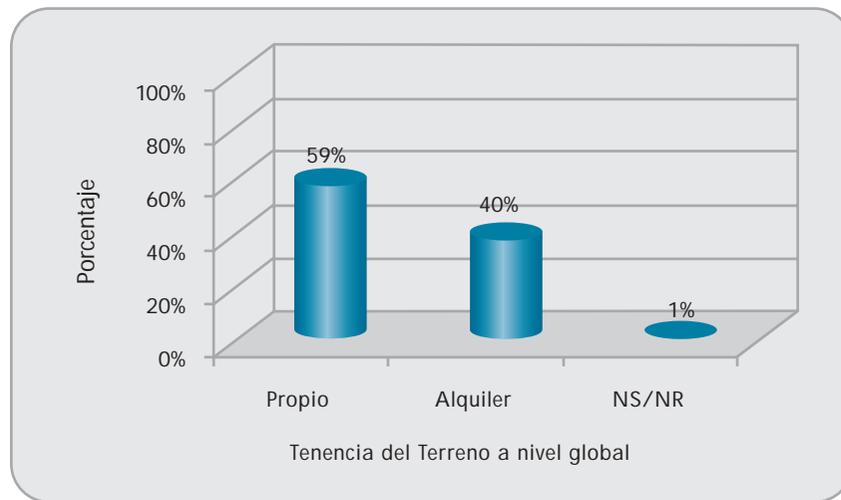
<sup>14</sup> Las empresas no especificaron que tipo de regalos.

## 24. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

### 24.1. TENENCIA DEL TERRENO – AÑO 2007

Se estimó a nivel global, que alrededor del 59% de los establecimientos gastronómicos funcionan en terreno propio, este resultado es interesante puesto que a nivel de municipio en San Lorenzo y en el Valle de la Concepción más de la mitad de las empresas (80% y 60% respectivamente) funcionan en terreno propio, mientras que en la ciudad de Tarija sólo el 41% de tales empresas.

**GRÁFICO N° 20: TENENCIA DEL TERRENO DE LAS EMPRESAS**



A nivel global 4 de cada 10 establecimientos gastronómicos alquilan el local donde funcionan.

A nivel desagregado en la ciudad de Tarija el 59% de las empresas y en los municipios de San Lorenzo y Uriondo el 18% y 40% respectivamente.

Según el tamaño de la empresa, el 58% de las microempresas tienen terreno propio y el 40% alquilan el local mientras que el 2% no respondió a la pregunta.

En tanto que en la pequeña empresa, el 72% funciona en terreno propio y sólo el 28% lo alquila y en las medianas empresas el 33% tiene terreno propio y el restante 67% alquila el terreno donde funciona el establecimiento.

## 24.2. SUPERFICIE DEL TERRENO – AÑO 2007

La superficie promedio de los establecimientos gastronómicos de la ciudad de Tarija es de 223 m<sup>2</sup>, habiendo empresas con 27 m<sup>2</sup> como mínimo y otras, con un máximo de 9.860 m<sup>2</sup>.

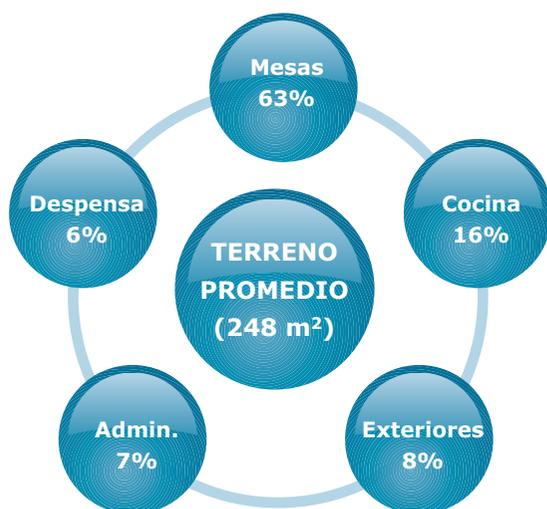
Municipio	Media	Mínimo	Máximo
Cercado	223	27	9.860
San Lorenzo	95	6	8.500
V.Concepción	271	18	1.600

En el municipio de San Lorenzo, el promedio de la superficie del terreno de los establecimientos es de 95 m<sup>2</sup>. El mínimo de superficie observada es de 6 m<sup>2</sup> y el máximo de 8.500 m<sup>2</sup>.

En El Valle de la Concepción, el promedio es de 271 m<sup>2</sup>, habiendo empresas con una superficie mínima de 18 m<sup>2</sup> y otras, con una superficie máxima de 1.600 m<sup>2</sup>. Con los resultados anteriores podemos indicar que existen empresas que sólo poseen una cocina y un espacio reducido para la atención del cliente y otras son tipo balneario por su extensión y porque prestan varios servicios.

## 24.3. DISTRIBUCIÓN DEL TERRENO

En los municipios de Cercado<sup>15</sup>, San Lorenzo y el Valle de la Concepción los establecimientos gastronómicos ocupan aproximadamente un promedio de 248 m<sup>2</sup>.



<sup>15</sup> En el municipio de Cercado sólo se toma en cuenta a la ciudad de Tarija

Esta superficie promedio está distribuida: el 63% para colocar mesas y otro mobiliario destinado a la atención de clientes, el 16% para las instalaciones de cocina y preparación de alimentos, el 6% para la despensa, el 7% para oficinas de administración y el restante 8% de la superficie total es usada para aditamentos exteriores (como patios, piscinas, jardines, etc.).

#### 24.4. CAPACIDAD PARA ALBERGAR A LOS CLIENTES POR DÍA

En los lugares que se ofrece servicio de buffet, la capacidad para atender clientes en los locales de la ciudad de Tarija, El Valle de la Concepción y San Lorenzo es de 225 clientes/empresa; la capacidad máxima es de 1.000 clientes/día.

En los restaurantes que se ofrece comida a la carta o a pedido se puede recibir a 100 clientes promedio/empresa, teniendo una capacidad máxima de 1.000 clientes/día. En los restaurantes que se ofrece comida rápida, es de 58 clientes promedio/empresa, con una capacidad máxima de 400 clientes/día.

#### CUADRO Nº 21: ESTADÍSTICOS DE LA CAPACIDAD PARA ALBERGAR A LOS CLIENTES

Estadístico	Por tipo de servicio		
	Buffet	A la carta	Comida rápida
Promedio	225	100	57,5
Mínimo	90	30	20
Máximo	1.000	1.000	400

Los resultados por municipio se observan en el cuadro siguiente:

#### CUADRO Nº 22: ESTADÍSTICOS DE LA CAPACIDAD PARA ALBERGAR A LOS CLIENTES, SEGÚN MUNICIPIO Y TIPO DE SERVICIO

Estadísticos	Cercado			San Lorenzo			V. Concepción	
	Buffet	A la carta	Comida rápida	Buffet	A la carta	Comida rápida	A la carta	Comida rápida
Promedio	225	100	55	225	120	115	85	70
Mínimo	90	40	20	200	30	30	30	30
Máximo	1.000	1.000	400	250	500	200	250	100

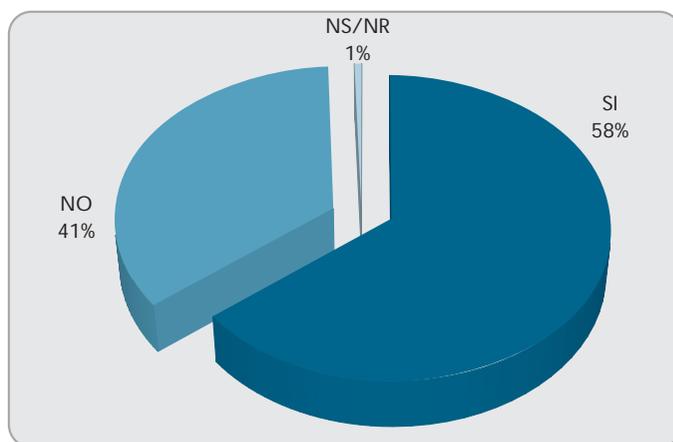
Como se observa, para el servicio de buffet la capacidad promedio para atender clientes/día en Tarija y San Lorenzo es de 225, con una capacidad máxima de 1000 y 250 clientes/día. En El Valle no se brinda este servicio

En el servicio a la carta o a pedido, la capacidad promedio de atención a clientes/día es de 100, 120 y 85 en la ciudad de Tarija, San Lorenzo y el Valle de la Concepción respectivamente.

El servicio de comida rápida se realiza igualmente en los tres municipios, la capacidad promedio para atender clientes/día es de 55, 115 y 70 personas en Tarija, San Lorenzo y el Valle de la Concepción.

## 24.5. BAÑOS DIFERENCIADOS

**GRÁFICO N° 21: EMPRESAS QUE CUENTAN CON BAÑOS DIFERENCIADOS**



Es importante que una empresa dedicada al rubro de gastronomía tenga baños diferenciados para las personas que asisten al local. Es así que a nivel global, se determinó que sólo el 58% de las empresas contaban con baños diferenciados, aspecto que debe ser corregido.

El análisis según lugar nos indica que en la ciudad de Tarija, el 64% de las empresas tienen baños diferenciados, en San Lorenzo y el Valle de la Concepción sólo el 52% y el 55% respectivamente.

A nivel del tamaño de la empresa, la totalidad de las medianas empresas cuentan con baños diferenciados, en las pequeñas el 64% y en las microempresas sólo el 48%.

## 24.6. ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS QUE CUENTAN CON COMPUTADORAS

A nivel global sólo 2 de cada 10 empresas en los tres municipios cuenta con al menos una computadora.

Del total de empresas gastronómicas en la ciudad de Tarija, sólo 13 empresas tienen al menos una computadora.



En San Lorenzo 4 empresas poseen al menos una computadora y en el Valle de la Concepción sólo 2 empresas.

## 24.7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

### 24.7.1. MEDIOS DE COMUNICACIÓN USADOS

Del total de empresas en los tres municipios el 81% cuentan con teléfono fijo, el 11% con teléfono celular, el 3% utiliza fax y sólo el 7% se comunica por internet.

### 24.7.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS

El medio de comunicación que prefieren las empresas para comunicarse con sus clientes y proveedores de insumos, es, en un 90% de los casos por teléfono fijo, el 9% prefiere el teléfono celular y del restante 1% se inclina por el uso del internet.

## 25. DEMANDAS DEL SUBSECTOR

En este acápite, se trabajó con datos del 60,3% del total de empresas, ya que el restante no contestó a la pregunta.

Las demandas de las empresas van dirigidas a las principales autoridades municipales y departamentales, son variadas y referidas principalmente a la dotación de infraestructura, financiamiento y servicios básicos (en más del 40% de los casos).

Es así que la demanda más importante del subsector está referida a los servicios básicos y se ve reflejada en la solicitud del 27,6% de las empresas. Esta demanda es entendible porque muchas empresas que no cuentan con instalaciones de gas, en ocasiones deben sufrir para conseguir una o varias garrapas, y porque los costos tanto de la energía eléctrica como del agua potable son elevados.

**CUADRO N° 23: PRINCIPALES DEMANDAS DEL SUBSECTOR**

Demanda	Porcentaje
Servicios básicos	27,6%
Apoyo financiero (Facilidades a acceso de créditos)	16,0%
Publicidad y promoción del turismo	11,8%
Ayuda Económica	5,3%
Refacción de negocios	5,3%
Señalización	5,3%
Ayuda con mesas y sillas	5,3%
Impuestos (No pagar impuestos, Impuestos más bajos)	3,9%
Capacitación del personal	2,6%
Mayor seguridad en las calles	2,6%
Calles (asfaltadas, limpias y con nombres)	2,6%
Transporte directo hasta el lugar de destino de los turistas	2,6%
Depósitos de basura	1,3%
Políticas para que ya no suban los precios	1,3%
Refaccionar el mercado y la limpieza del mismo se realice más seguido	1,3%
Crear una agenda de restaurantes	1,3%
Más apoyo al sector	1,3%
Más espacio en la vereda y que la plaza sea peatonal	1,3%
Mejorar los centros turísticos	1,3%

El 16% de las empresas demandan el financiamiento con facilidades en los créditos.

Apoyo en publicidad y mayor promoción del turismo, es demandado por el 11,8% de las empresas.

La ayuda económica, la refacción de las instalaciones físicas de sus empresas, el apoyo con sillas y mesas y las señalizaciones tienen un porcentaje similar del 5,3%. El 3,9% de las empresas demandan una reducción en el pago de impuestos o simplemente solicitan no pagar impuestos ya que es un sector que apoya al turismo. Otros pedidos se refieren a: la capacitación del personal, mayor seguridad en las calles, calles (asfaltadas, limpias y con nombres) y dotación de transporte directo hasta el lugar de destino de los turistas; tienen un porcentaje similar del 2,6%.

Finalmente se demanda: depósitos de basura, políticas para que ya no suban los precios, refaccionar el mercado y la limpieza del mismo que sea más seguido, elaborar una agenda de restaurantes, más apoyo al sector, más espacio en la vereda y que la plaza sea peatonal, mejorar los centros turísticos; las que representan un total del 9,1%, teniendo cada uno porcentajes similares de 1,3%.

## 26. CONCLUSIONES

- En los municipios de Cercado<sup>16</sup>, San Lorenzo y Uriondo<sup>17</sup>, principales centros turísticos del departamento, funcionan 126 empresas, de las cuales en la ciudad de Tarija funcionan 57, en el municipio de San Lorenzo 50 y en El Valle de la Concepción 20.
- Sólo el 21,4% (27 empresas) están afiliadas a alguna asociación,
- El subsector generó 878 fuentes de trabajo en la gestión 2007, siendo la ciudad de Tarija la que genera más del 67% de los empleos.
- En promedio, las empresas generan 7 empleos directos cada una.
- La capacidad promedio para atender clientes en los municipios de Tarija y San Lorenzo es de 225 clientes promedio/empresa/día en los locales con servicio de buffet, los que ofrecen comida a la carta 100 y los que ofrecen comida rápida 55 clientes en la ciudad de Tarija y en San Lorenzo 120 clientes promedio/día a la carta y 115 clientes los que ofrecen comida rápida. En el Valle de la Concepción el promedio de clientes en el servicio a la carta es de 85 clientes/día y en comida rápida es de 70 clientes/promedio/día.
- Del total de empresas el 71% ofrece principalmente menús con comida regional, el 29% comida nacional y el 21% comida internacional.
- Los ingresos estimados del subsector para las gestiones 2006 y 2007 fueron de 2.506.332 y 2.675.628 \$us., la tasa de crecimiento es del 6,8%.
- El monto de inversión de la gestión 2006 fue de 62.627 \$us., en la gestión 2007, de 133.537 \$us.
- Las demandas más importantes del subsector están referidas a la dotación de servicios básicos, reflejada en la solicitud del 27,6% de las empresas y al acceso de financiamiento por el 15,8%.

<sup>16</sup> Sólo se considera a la ciudad de Tarija

<sup>17</sup> Sólo se considera a su capital del Valle de la Concepción

## Agencias de viaje

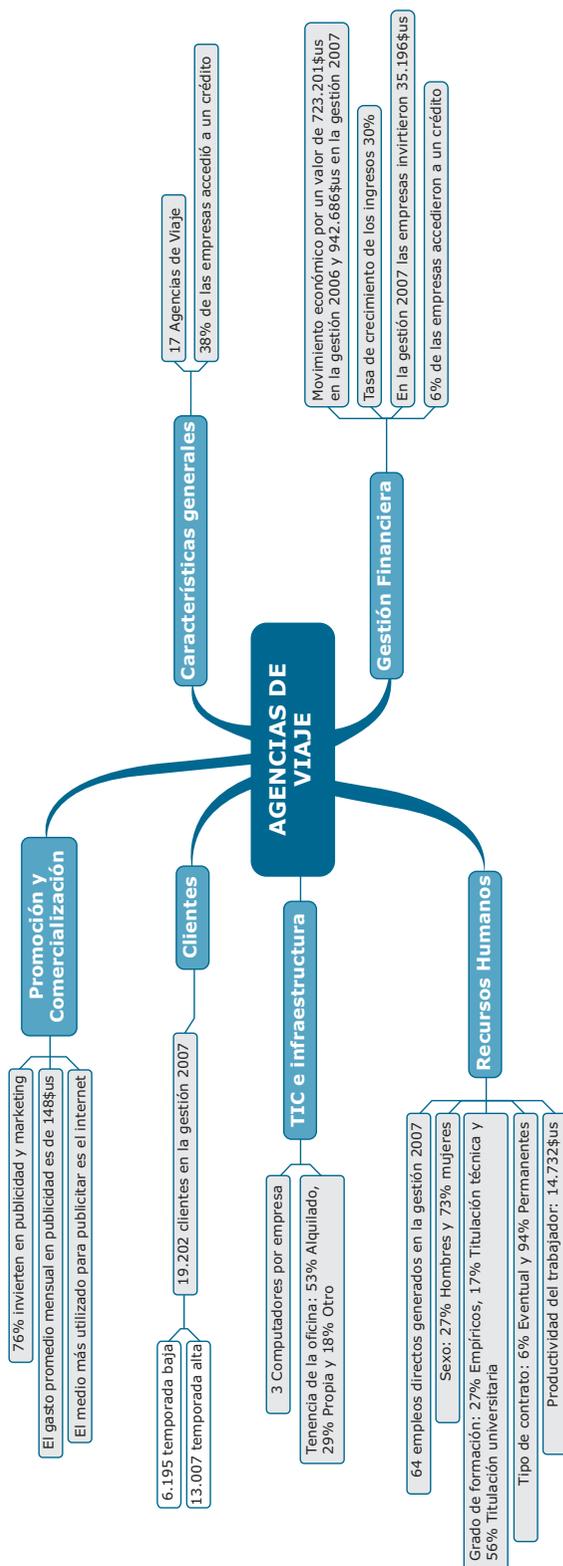
Las agencias de viajes y turismo son empresas dedicadas comercialmente a las actividades de mediación de servicios turísticos nacionales e internacionales, y una vez acreditadas por la Unidad Departamental de Turismo, se dediquen en forma exclusiva a:

- La mediación en la venta de billetes y reservas de plazas en todos los medios de transporte.
  - Reservas de habitaciones y servicios de alojamiento turístico.
  - Intermediación y conjunción de servicios combinados por medio de líneas aéreas, transporte en general, empresas operadoras de turismo receptivo, otras agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas, agentes generales de turismo y representaciones de empresas turísticas, respetando las comisiones entre partes.
  - Promocionar sus servicios específicos en cualquier medio de difusión.
  - Informar al público sobre toda actividad turística dentro y fuera del país.
  - Realizar todo tipo de transacción comercial dentro de su categoría.
- Todas las Agencias de Viajes y Turismo tienen las siguientes obligaciones:
- Establecer relaciones contractuales con empresas proveedoras de servicios turísticos.
  - Cumplir estrictamente los servicios pactados en el contrato.
  - En la intermediación de servicios turísticos no propios de su clase, deberá suscribir contratos específicos de venta de los diferentes servicios turísticos.
  - Prestar cualquier otro servicio turístico que complemente los servicios de intermediación antes mencionados<sup>18</sup>.

En términos de la cadena de comercialización del turismo, las agencias de viajes son minoristas, que intermedian servicios de transporte, alojamiento y paquetes a destinos nacionales o internacionales, por lo cual reciben una determinada comisión por concepto de boletos vendidos, los hoteles también les reconocen un pago, trabajan igualmente en estrecha cooperación con los operadores de turismo.

<sup>18</sup> Fuente: Capítulo V, Artículo 9 del reglamento de empresas operadoras de turismo receptivo y de las empresas de viajes y turismo

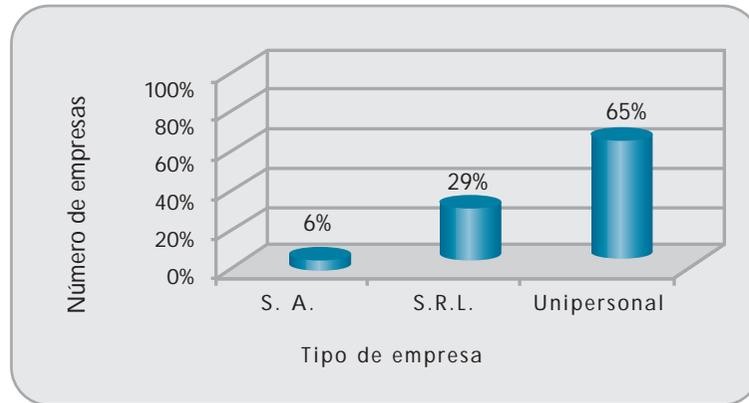
## 27. RESUMEN AGENCIAS DE VIAJE



## 28. CARACTERÍSTICAS GENERALES

### 28.1. EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA

GRÁFICO N° 22: EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA

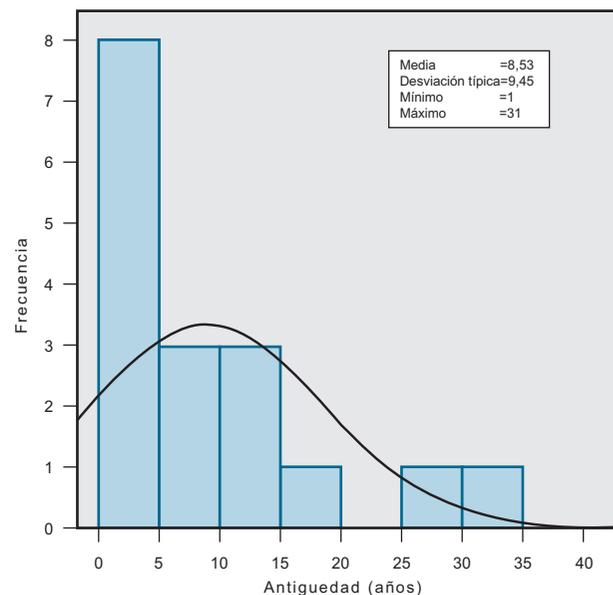


Los resultados nos muestran que según su constitución jurídica, el 65% de las empresas son unipersonales, generalmente son emprendimientos familiares y/o individuales; un 29% están establecidas como sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L.), donde los socios responden por el capital invertido; y un 6% están registradas como sociedades anónimas; estos dos últimos tipos de empresas están mejor estructuradas y organizadas.

### 28.2. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS

Los resultados muestran que una buena parte de las agencias de viaje no tienen mucho tiempo de funcionamiento en el rubro, son relativamente nuevas, en promedio, tienen 8 años y medio de funcionamiento, son muy pocas las empresas que tienen una larga trayectoria.

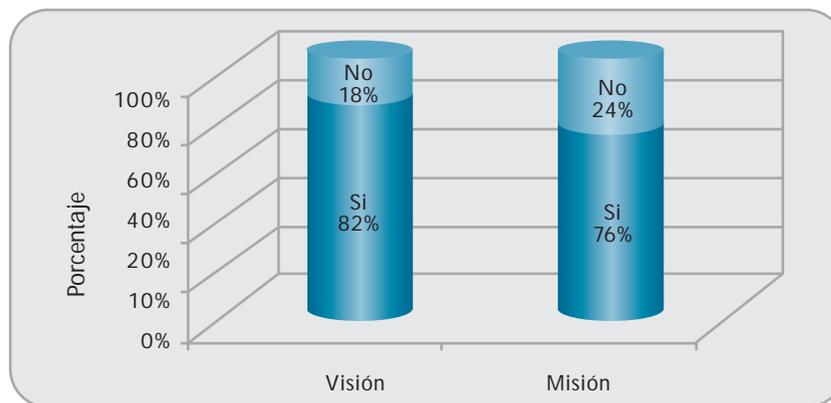
La empresa más antigua tiene 31 años de funcionamiento en contraste con otras, que recién han entrado a este rubro y que sólo tienen meses de estar funcionando.



## 29. GESTIÓN ESTRATÉGICA

### 29.1. VISIÓN - MISIÓN

GRÁFICO N° 23: EMPRESAS QUE TIENEN VISIÓN - MISIÓN

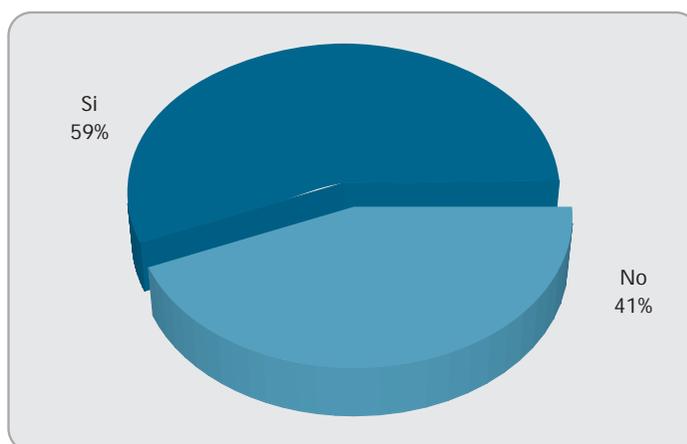


Es trascendental para cualquier organización contar con una visión y misión, las empresas que cuentan con éstas tienen más posibilidades de llegar al éxito pues tienen definido un norte y la forma de llegar hasta él.

El 82% de las agencias tienen definida su visión y un 76% su misión, pero debemos aclarar que aunque la mayor parte de las empresas señalan tener estas dos herramientas, son pocas las que las aplican.

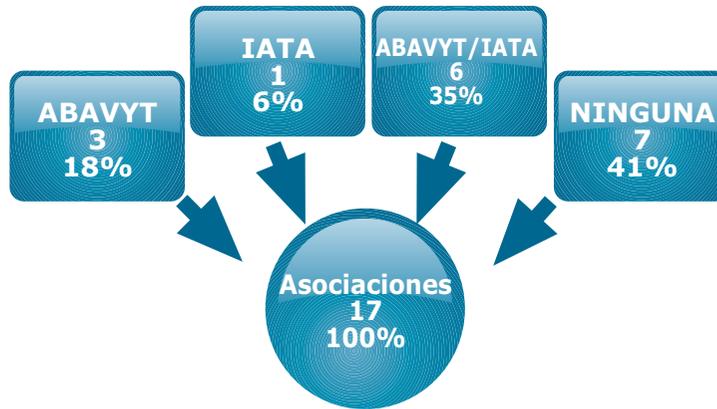
### 29.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS

GRÁFICO N° 24: EMPRESAS AFILIADAS



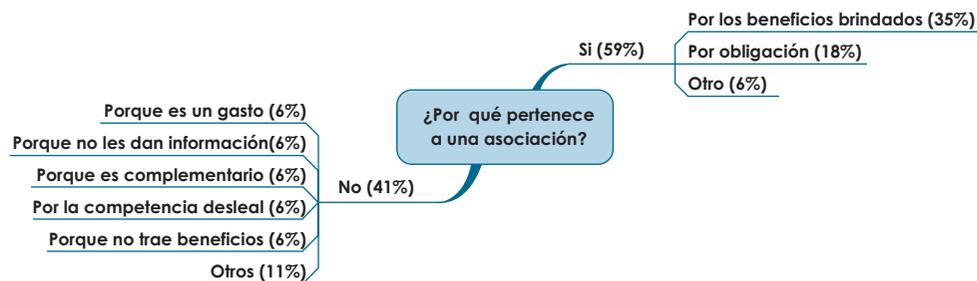
La importancia de pertenecer a un grupo, asociación, trae consigo innumerables beneficios entre ellos se destaca la representación, protección y defensa de los intereses de sus miembros.

Se determinó que el 59% de las agencias de viajes están afiliadas a asociaciones como ABAVYT (Asociación Boliviana de Agencias de Viajes y Turismo) e IATA (International Air Transport Association), frente a un 41% que no están afiliadas.



Existen agencias que están afiliadas a más de una asociación, es así que 6 de las 17 agencias están inscritas a ABAVYT e IATA,

La mayoría de las agencias (35%) dijeron esta afiliadas por los beneficios brindados, porque les comunican sobre diferentes eventos que se realizan tanto departamentales como nacionales, y por el respaldo que les proporcionan (18%), otras indicaron estar afiliadas a IATA por obligación (18%), porque es un requisito para poder emitir boletos.



En contraste, un 41% de agencias no están afiliadas, éstas dan sus razones para esta decisión las que podemos observar en la ilustración anterior.

### 29.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La alianza estratégica es uno de los principales instrumentos que deben utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la globalización empresarial; es un acuerdo que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, en busca de un objetivo común.

En razón a lo anterior las agencias de viaje tienen constituidas alianzas estratégicas locales, nacionales e internacionales.

El 37,5% de las agencias cuentan con alianzas locales, principalmente con los hoteles (algunos ubicados en áreas rurales), seguida, por otras agencias, restaurantes y otros.

Con un porcentaje ligeramente inferior (35%) las empresas tienen alianzas a nivel nacional con agencias, hoteles y otros.



El porcentaje es menor para el caso de alianzas con entes internacionales, pero con una gama mayor de instituciones, hoteles, otras agencias, empresas de seguros, empresas que ofertan cruceros de placer y otros.

En la ilustración anterior se puede observar con detalle los porcentajes que pertenecen a las alianzas locales nacionales e internacionales.

## 30. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 30.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007

Las agencias de viaje en la ciudad de Tarija, en la gestión 2007, generaron aproximadamente 64 empleos directos.

Se estima que en promedio, cada empresa ocupa alrededor de 4 trabajadores.

Hay algunas empresas que emplean hasta 10 trabajadores mientras que en otras es una sola persona la que trabaja en la parte operativa, administrativa, etc.



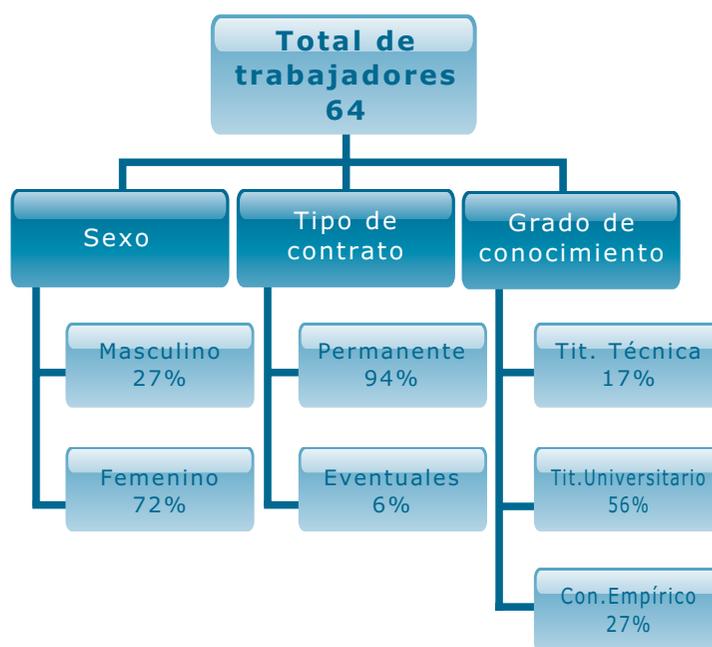
**CUADRO N° 24: ESTADÍSTICOS SOBRE LOS TRABAJADORES**

Estadísticos	Trabajadores
Media	4
Desv. típ.	2
Mínimo	1
Máximo	10

### 30.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES

Las agencias emplean principalmente mano de obra femenina, es así que el 73% de las personas que trabajan en las empresas, son mujeres.

El 94% de los trabajadores son fijos o permanentes, frente a un 6% que son contratados de forma eventual; esta condición de contrato está en función a la demanda y/o a la estacionalidad.



Más de la mitad de los trabajadores tienen titulación universitaria, un poco más de una cuarta parte (27%) tienen conocimiento empírico, es decir, son trabajadores que comenzaron como aprendices y fueron adquiriendo experiencia con la práctica a través de los años y finalmente un 17% tiene titulación sólo técnica.

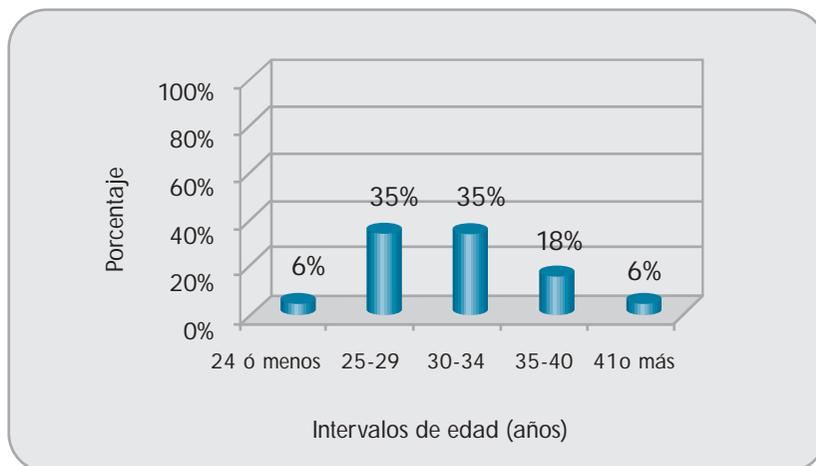
### 30.2.1. EDAD DE LOS TRABAJADORES

En general, la edad promedio de los trabajadores gira alrededor de los 31 años, el trabajador de mayor edad supera los 47 años y el empleado más joven tiene 22 años o menos.

**CUADRO Nº 25: ESTADÍSTICOS SOBRE LOS TRABAJADORES**

Estadísticos	Edad (años)
Media	30,53
Desv. típ.	5,72

**GRÁFICO Nº 25: EDAD POR INTERVALOS**



En esta gráfica podemos evidenciar que los trabajadores del subsector son relativamente jóvenes, ya que se observa una concentración de trabajadores entre los 25 y 34 años; en otras palabras, un 70% de los trabajadores se encuentra entre estas edades.

### 30.2.2. ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES

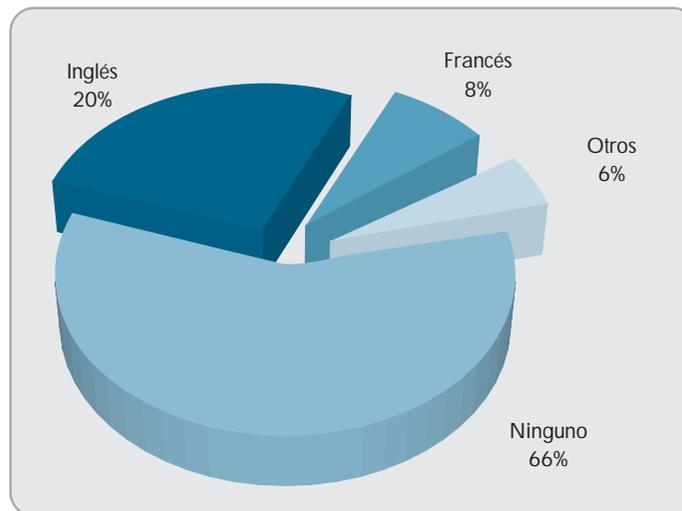
En promedio los trabajadores tienen casi 5 años de permanencia en las agencias de viaje, la razón del valor mínimo (0) que se observa en el cuadro Nro. 26, se debe a que existen algunas empresas que sólo tienen meses de haber abierto sus puertas. Los resultados indican cierto grado de estabilidad laboral en este subsector y nos lleva a corroborar los datos sobre el tipo de contrato de los trabajadores, que en su mayoría son permanentes.

**CUADRO Nº 26: ESTADÍSTICOS SOBRE LA ANTIGÜEDAD**

Estadísticos	Antigüedad (años)
Media	4,82
Mínimo	0
Máximo	22

### 30.2.3. IDIOMA EXTRANJERO QUE MANEJAN

**GRÁFICO Nº 26: IDIOMA EXTRANJERO QUE CONOCEN LOS TRABAJADORES**

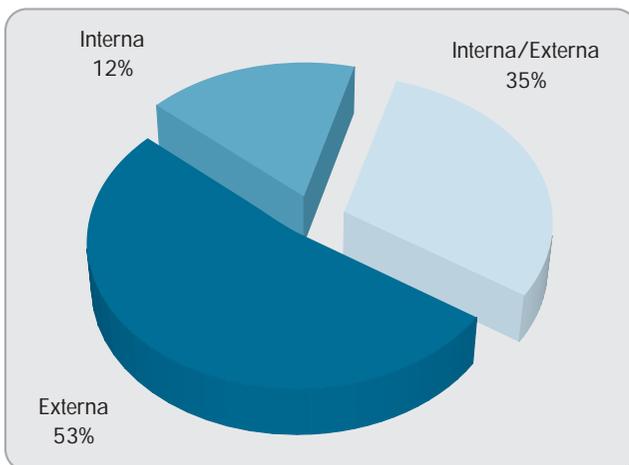


Las ventajas que reporta conocer idiomas extranjeros se ve acentuada en las empresas que trabajan con clientes que se comunican y que llegan de distintas partes del mundo, y cuyos sistemas de reservas son generalmente en inglés.

A la luz de los resultados, podemos ver que sólo el 20% de los empleados conocen el idioma inglés, un 8%, el idioma francés y 6% otros idiomas; porcentajes considerablemente bajos para el tipo de contactos que tienen las agencias.

### 30.3. CAPACITACIÓN

GRÁFICO N° 27: EMPRESAS QUE CAPACITAN



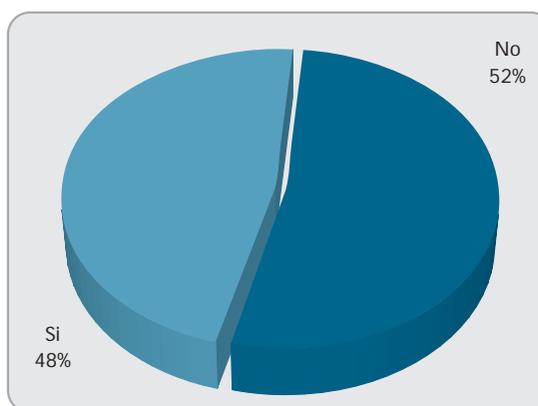
Si una agencia quiere ser competente en el mercado, debe estar actualizada y en constante aprendizaje, de manera que logre un mejoramiento continuo; en el subsector los resultados muestran que las empresas brindan a sus trabajadores adiestramiento interno, externo o una combinación de ambos.

El 53% de las empresas capacitan a su empleados de forma externa, es decir, financian cursos dictados en diferentes centros de estudios e incluso cursos dictados en el exterior, un 12% brinda sólo capacitación interna, en base al conocimiento y experiencia de los empleados antiguos transmitida a los nuevos; finalmente el 35% restante, ofrece capacitación tanto interna como externa buscando desarrollar todas las potencialidades de los trabajadores.

### 30.4. SEGURO SOCIAL

El brindar seguro social a los empleados, demuestra la importancia para la empresa de contar con sus servicios, lo cual transmite al trabajador mayor confianza y responsabilidad en las labores que realiza. Al no contar con este beneficio, los empleados corren con los gastos, en caso de accidente y enfermedad, afectando los recursos destinados al sustento familiar.

GRÁFICO N° 28: SEGURO SOCIAL



En el caso de las agencias de viaje, menos de la mitad de éstas brinda seguro social a sus trabajadores.

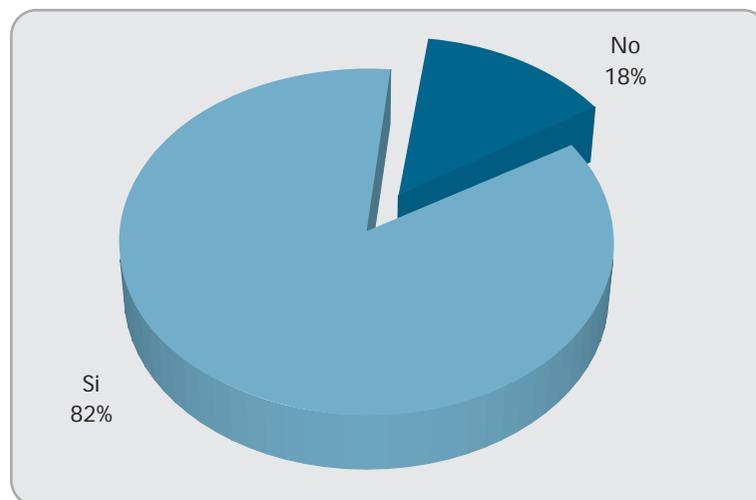
## 31. GESTIÓN DE CLIENTES

### 31.1. CARPETA DE CLIENTES

El tener un registro de clientes permite a las empresas estar atento a las principales necesidades, quejas o muestras de insatisfacción de los clientes, es así que el 82% de las agencias de viaje tienen una carpeta de clientes; que - en muchos casos- presenta deficiencias ya que sólo se registran datos generales como nombre del cliente, dirección y teléfono.

Aunque se evidencia en las respuestas de los propietarios de las agencias de viaje, que tienen un enfoque orientado hacia la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas de sus clientes, buscando crear una relación permanente y estable en el tiempo.

**GRÁFICO N° 29: CARPETA DE CLIENTES**



### 31.2. LIBRO DE QUEJAS

Poner a disposición de los clientes un libro de quejas, es recoger de forma escrita aquellos problemas que aquejan y molestan a los clientes del servicio que reciben; para lograr tal fin, sólo un 24% de las agencias colocan un libro de quejas, la información obtenida por estas empresas es valiosa a la hora de mejorar la calidad del servicio y la atención al público.



### 31.3. CLIENTES GESTIÓN 2007

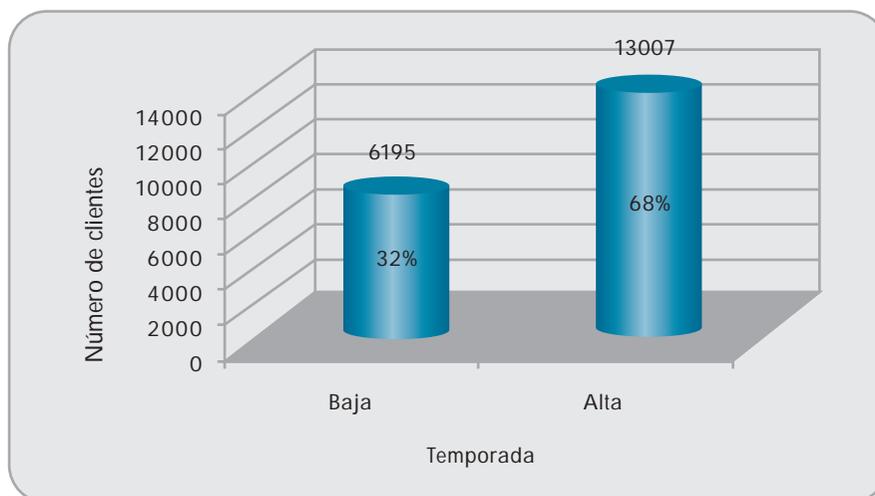
En la actualidad, el "capital cliente" se consolida como el primer valor estratégico de una empresa; ésta parece ser la cuestión clave a resolver en el entorno actual en que se desarrolla el mercado de clientes de nuestro medio,



En la gestión 2007, las 17 agencias de viaje pudieron captar un total de 19202 clientes.

Se sabe que la actividad turística en general, tiene un fuerte componente estacional; en relación a esto, en temporada baja, las agencias de viaje atendieron a un 32% del total de clientes (6195), en tanto que en temporada alta, cubrieron al 68% de clientes (13007) respecto al total.

**GRÁFICO Nº 30: CLIENTES SEGÚN TEMPORADA**



A continuación se presentan algunos datos estadísticos: como el promedio de clientes por empresa, el mínimo, máximo y también el total de clientes para la gestión 2007.

**CUADRO Nº 27: ESTADÍSTICOS SOBRE CLIENTES GESTIÓN 2007**

Estadísticos	Temporada		Total clientes gestión 2007
	Baja	Alta	
Mediano	200	600	800
Mínimo	3	12	15
Máximo	1.500	3.000	4.000
Suma	6.195	13.007	19.202

Dada la alta dispersión de los datos respecto a su media, es que se ha tomado en cuenta la mediana, como medida de tendencia central. Esta variabilidad se puede observar en los mínimos y máximos.

Es así que en promedio, una agencia de viaje ha captado y atendido a 800 clientes; en temporada baja el promedio como lo muestran los resultados con sólo 200 clientes es inferior, que en la temporada alta con un promedio por agencia de 600 clientes.

## 32. GESTIÓN FINANCIERA

### 32.1. INGRESOS GESTIÓN 2006 - 2007

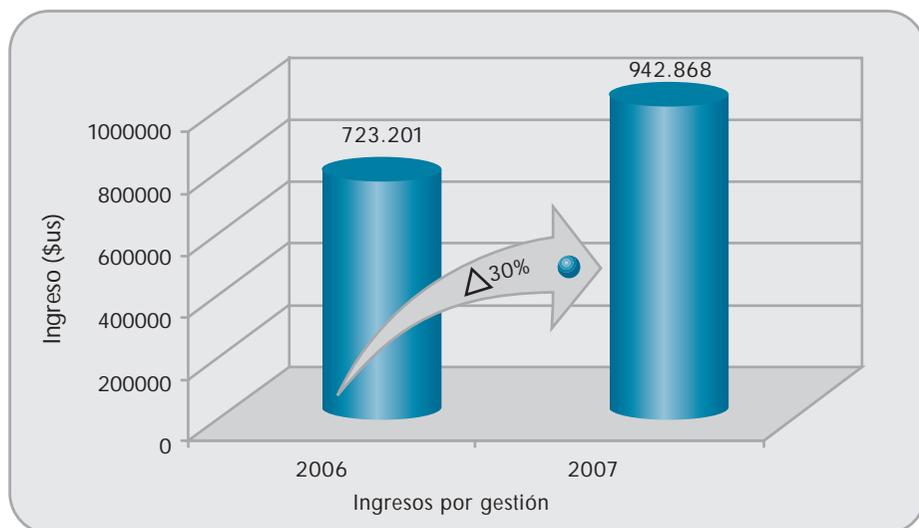
De acuerdo a los datos obtenidos, se estima que en el 2007 las 17 agencias de viaje generaron un movimiento económico de 942868 \$us, registrando una tasa de crecimiento del 30% respecto a la gestión 2006.

En promedio, tuvieron un ingreso/empresa de 42541 \$us y 55462 \$us para las gestiones 2006 y 2007 respectivamente.

**CUADRO Nº 28: ESTADÍSTICOS SOBRE EL INGRESO GESTIÓN 2006 - 2007**

Estadísticos	Ingreso (\$us)	
	2006	2007
Media	42.541,25	55.462,80
Mínimo	958	1.870
Máximo	161.228	175.885

**GRÁFICO Nº 31: INGRESOS SEGÚN GESTIÓN**

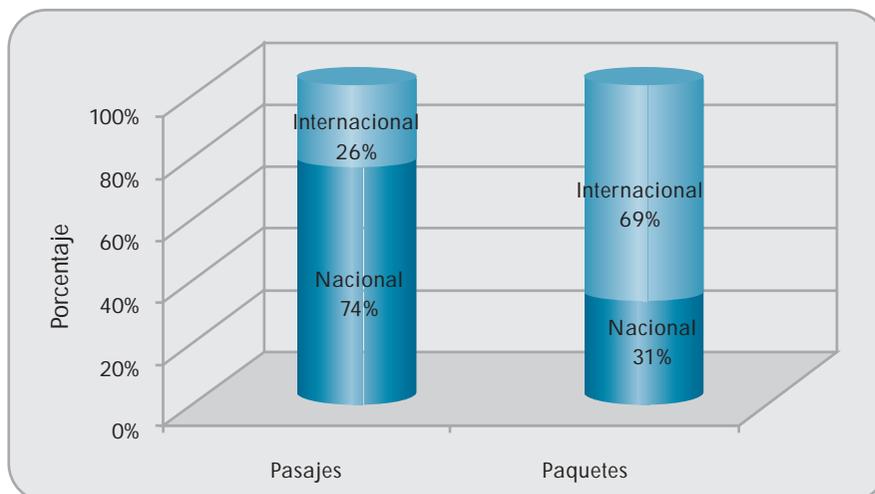


Del total de ingresos generados en la gestión 2006, el 82% tiene como fuente los pasajes vendidos, principal función que cumple una agencia de viaje, el porcentaje que resta corresponde a los paquetes de pasajes que ofertan.

Fuente de ingreso	Porcentaje del ingreso
Pasajes	82%
Paquetes	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

El siguiente gráfico muestra el detalle del destino de los pasajes y los paquetes que vendieron las agencias a sus clientes durante la gestión 2006.

**GRÁFICO N° 32: DESTINO DE PASAJES Y PAQUETES VENDIDOS**



Como podemos ver, el principal destino de los pasajes vendidos es el mercado nacional (74%), por el contrario el principal destino de los paquetes de pasajes vendidos es el mercado internacional.

### 32.2. EGRESOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJE GESTIÓN 2006

**CUADRO N° 29: ESTADÍSTICOS SOBRE EL EGRESO GESTIÓN 2006**

Tipo de gasto	Gasto (\$us mes)		
	Media	Mínimo	Máximo
Gasto en personal	407	65	1.245
Publicidad	176	13	500
Alquiler	134	13	325
Teléfono	87	6	260
Luz	25	5	78
Agua	23	3	123
Internet	23	16	30
Gas	17	5	39
Impuesto	6	6	6
Otros gastos	7	3	13

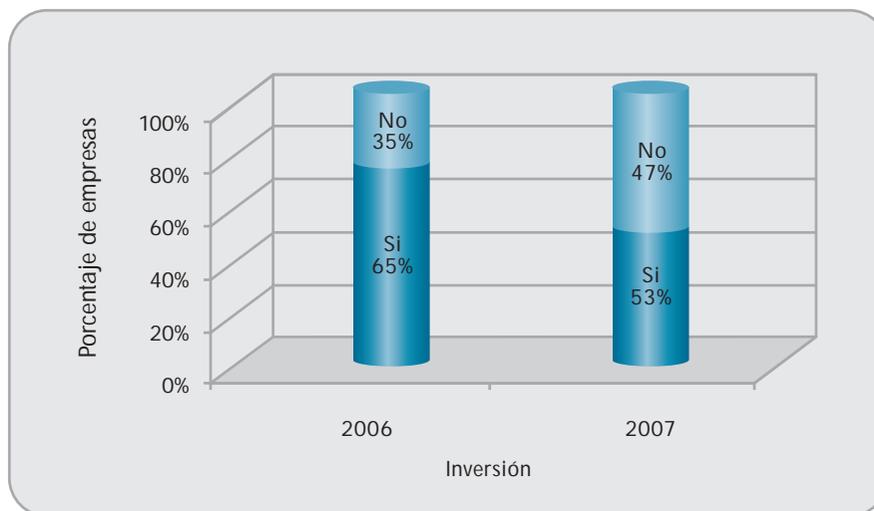
Las empresas incurren en gastos cuando están operando, entre los principales tenemos: los gastos en personal, publicidad alquiler y teléfono.

Los datos estadísticos se muestran en el cuadro Nro. 29. El mayor gasto que tienen las empresas es el gasto en personal, con 407 \$us/mes, seguido por el de publicidad con 176 \$us/mes.

Como se indicó anteriormente, más de la mitad de las agencias alquilan los ambientes donde funcionan, esto hace que el alquiler, erogado por las empresas, pase a constituirse en el tercer mayor gasto en que incurren las agencias con 134\$us/mes.

### 32.3. INVERSIÓN GESTIÓN 2006-2007

**GRÁFICO N° 33: INVERSIÓN GESTIÓN 2006 – 2007**



Durante la gestión 2006, un 65% de las agencias de viaje realizó inversión dirigida especialmente a: la compra de computadoras, mobiliario, infraestructura y material de escritorio.

Para la gestión 2007 hubo una reducción del 12% en el número de empresas que realizaron algún tipo de inversión.

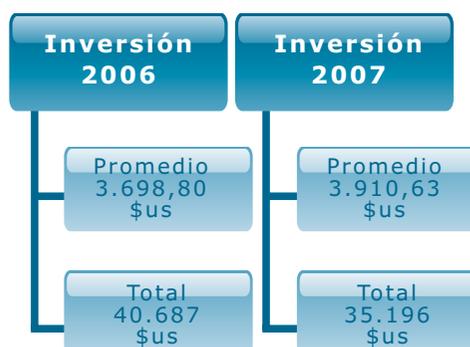
### 32.4. TIPOS DE INVERSIÓN

**CUADRO N° 30: TIPOS DE INVERSIÓN GESTIÓN 2006 – 2007**

Inversión 2006	Porcentaje respecto al monto total de inversión	
	2006	2007
Computadora	43%	42%
Mobiliario	29%	37%
Infraestructura	21%	21%
Material de escritorio	7%	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El 43% respecto del total invertido por el subsector agencias de viaje ha sido en computadoras, 29% en mobiliario, un 21% en Infraestructura y un restante 7% en material de escritorio en la gestión 2006, en la gestión 2007 disminuyeron los porcentajes en el material de escritorio y en la compra de computadoras pero aumentó el porcentaje de inversión en mobiliario respecto al total invertido.

Aquellas agencias que realizaron algún tipo de inversión en la gestión 2006, lo hicieron en un monto promedio de 3698,80\$us; para esta gestión, las empresas invirtieron en total 40687\$us, valor que disminuyó en un 13% para la gestión 2007 llegando a registrarse un total de 35196\$us.



### 32.5. ACTIVO DE LAS EMPRESAS

Las agencias, en la ciudad de Tarija, tienen activos por un valor total de 174611\$us, de los cuales casi 45% corresponden al valor del terreno y/o edificaciones, 18,60% a computadoras, 13% al mobiliario y 10,90% a valor de los teléfonos.

Como se observa en el cuadro, los terrenos son los que tienen mayor peso en los activos respecto al total y en valor promedio/empresa, esto se debe a que este activo tiene un ritmo de depreciación más lento que el resto, además que - generalmente - es donde más se requiere invertir a la hora de instalar una empresa.

**CUADRO N° 31: VALOR DE LOS ACTIVOS – GESTIÓN 2007**

Activo	Total (\$us)	Promedio (\$us)	Porcentaje
Terreno/Edificación	78.184	7818	44,78%
Computadoras	32.473	1910	18,60%
Mobiliario	23.412	1377	13,41%
Teléfono	19.031	1359	10,90%
Fotocopiadora	13.117	4372	7,51%
Fax	8.057	620	4,61%
Máquina de escribir	90	90	0,05%
Celular	52	52	0,03%
Otro	195	195	0,11%
<b>Total</b>	<b>174.611</b>		<b>100%</b>

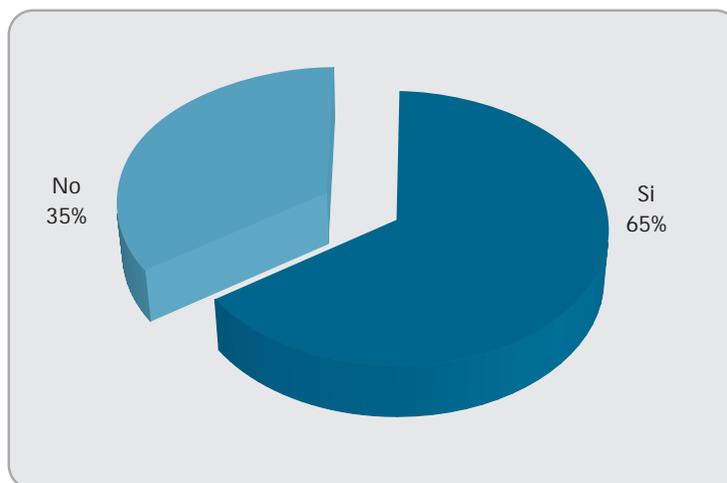
### 33. GESTIÓN DE CALIDAD Y TIC'S

#### 33.1. POLÍTICAS DE CALIDAD

Las agencias de viaje que aplican políticas de calidad, alcanzan un 65%. Este dato es importante ya que la calidad de los productos es determinante a la hora de competir, pero si bien más de la mitad de las agencias dice aplicar estas políticas, la mayoría no las tienen bien definidas por lo que los resultados no son los mejores.

Esta última situación, se debe al bajo porcentaje de empresas que conocen de gestión estratégica, como también a la falta de una determinación de las normas de calidad, que regule el servicio.

**GRÁFICO Nº 34: EMPRESAS QUE APLICAN POLÍTICAS DE CALIDAD**



Entre las políticas de calidad aplicadas por las agencias tenemos:

- Brindar una buena atención al cliente (45%), es decir, mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su fidelidad.
- Buscar una retroalimentación sobre los servicios por parte de los clientes (27%), la retroalimentación del cliente facilita el trabajo de las agencias de viaje.
- Control del personal para su buen desempeño (9%), que es un monitoreo por parte de los propietarios y/o encargados para verificar el desempeño del trabajador.
- Capacitación al personal (9%), enfocada principalmente a la atención del cliente.



### 32.2. COMPUTADORAS POR EMPRESA

Las computadoras son máquinas que permiten realizar muchas tareas diferentes.

La totalidad de las empresas cuenta con - al menos - una computadora, en promedio las agencias de viajes tienen 3

Estadísticos	Computadoras
Media	3
Mínimo	1
Máximo	10

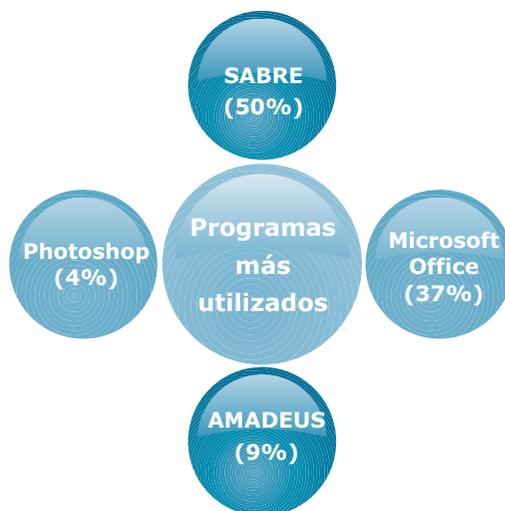


computadoras/empresa, los resultados muestran que existen algunas empresas que tienen incluso hasta 10 computadoras.

Los sistemas operativos con que cuentan las computadoras de las agencias son principalmente el Windows 98 (52%), seguido por el Windows XP (38%), en porcentajes similares están el Windows 97 y 93.

La mayor parte de los equipos que poseen las empresas, no son muy modernos.

Por otro lado, los propietarios señalaron que entre los programas más utilizados están: SABRE que es uno de los sistemas de reserva en línea, Microsoft Office (Word, Excel, Access), algunos programas de diseño como el PhotoShop y Amadeus que es otro sistema de reservas.



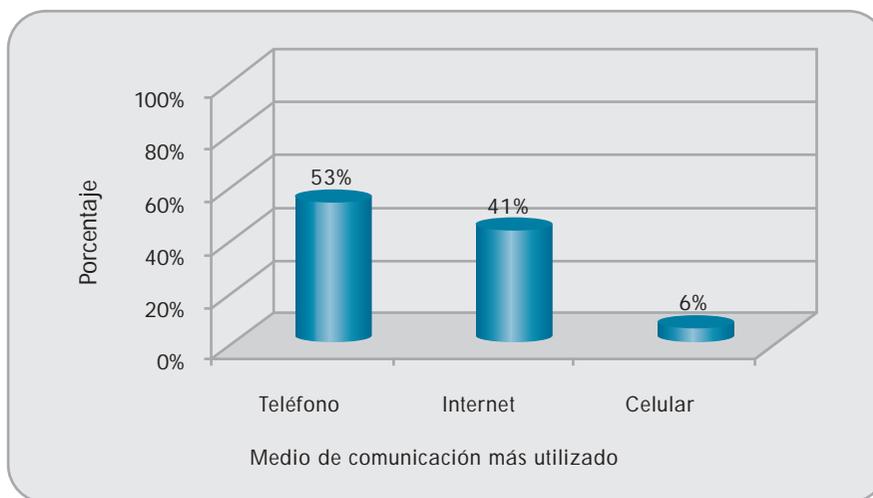
### 33.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Casi todas las empresas cuentan con los medios de comunicación más imprescindibles como ser: teléfono, fax, internet, celular, servicio de courier. La ilustración detalla los porcentajes de instalación y uso de estos medios.



El 100% de las empresas cuentan con instalaciones de teléfono, fax e internet y sólo el 47% de las empresas hacen uso de celulares y el 6% del servicio de Courier. Entre estos medios de comunicación, el más utilizado por parte de las agencias es el teléfono, con un 53%; le sigue el Internet con un 41% y finalmente el celular con un 6%.

**GRÁFICO Nº 35: MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS**

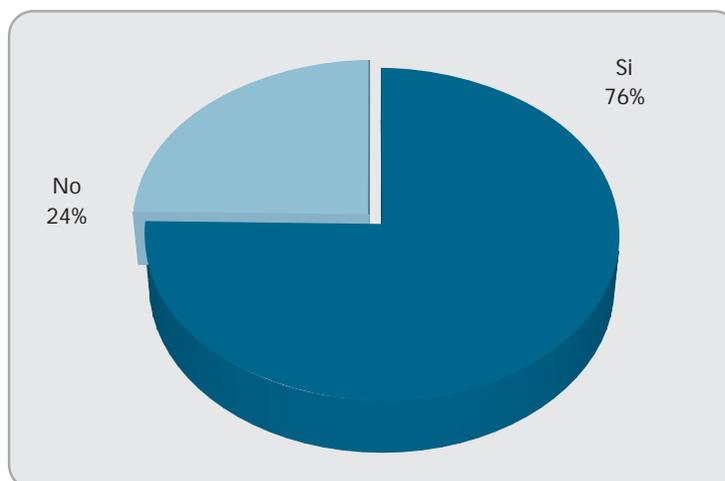


## 34. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

### 34.1. PUBLICIDAD Y MARKETING

La publicidad es una actividad de comunicación cuyo objetivo fundamental es convencer al público e introducir nuevos productos o servicios al mercado; entendiendo esto es que más de tres cuartas partes (76%) de las agencias de viaje realizan publicidad y marketing de sus servicios.

**GRÁFICO Nº 36: PUBLICIDAD Y MARKETING**



Se estima que la inversión promedio mensual en publicidad por parte de las agencias de viaje, es de 148\$us, aunque se ha registrado empresas que han llegado a invertir hasta 500\$us mensuales, en contraste con otras, que sólo gastan 26\$us/mes.



Los medios de comunicación más usados por las empresas para dar a conocer sus servicios, son el internet (41%), por ser un medio de cobertura mundial, rápido y económico; un porcentaje similar anuncian por la radio; también están las revistas especializadas como GBT (35%) y la revista Nuestra (12%); aunque la televisión es un medio considerado muy caro el 29% de las empresas lo utilizan para llegar al público, un porcentaje similar de empresas publicitan a través del periódico.



### 34.2. POLÍTICAS DE PRECIO

Para que la agencia pueda funcionar como una verdadera unidad de negocio es imprescindible conocer los costos reales de los servicios prestados como establecer una política de precios que, cuando menos, permita recuperar los costos en los que se ha incurrido.



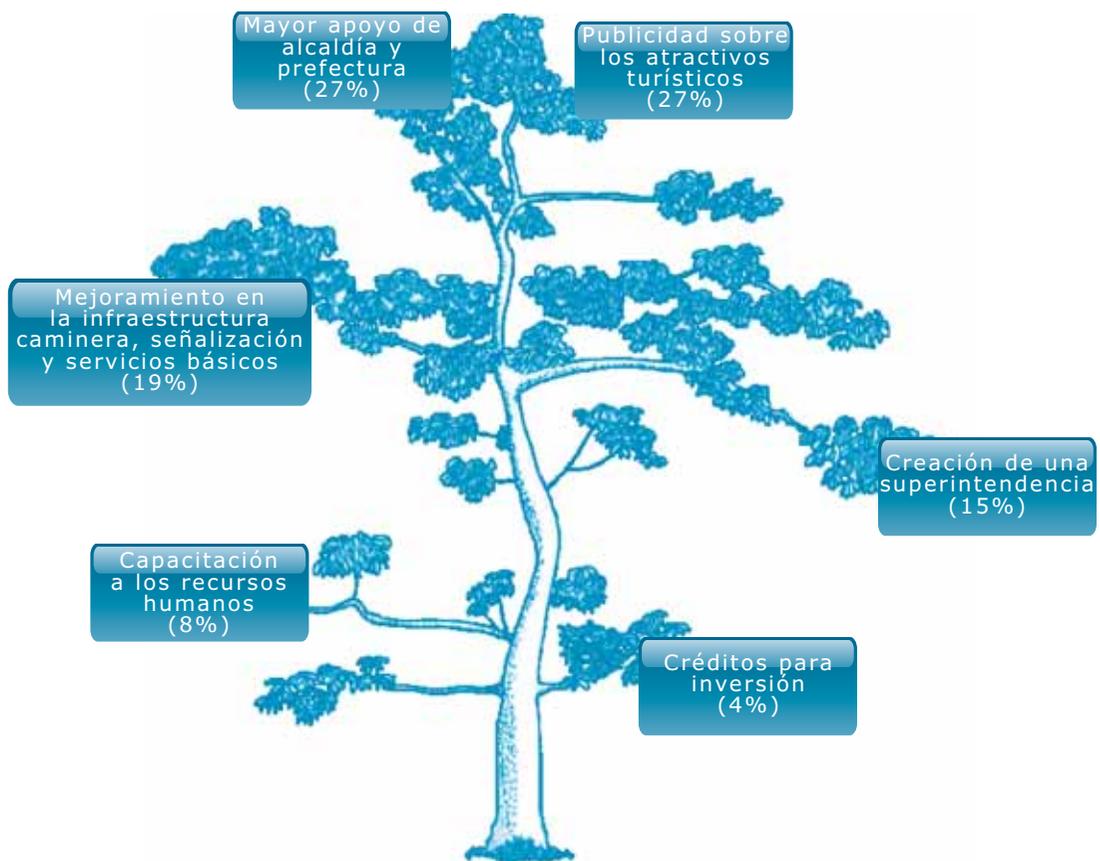
Dada la importancia de aplicar una política de precios es que el 88% de las agencias de viaje las aplican para poder captar clientes, asegurar la fidelidad de los antiguos y así cubrir un mayor porcentaje del segmento de mercado.

### 35. PRINCIPALES DEMANDAS DEL SUBSECTOR

Muchas de las actividades que deberían realizarse para desarrollar el sector turismo en Tarija, no son competencia del subsector agencias de viaje, sino más bien del sector pública (Alcaldía y Prefectura), son estas instituciones las que tienen competencias para mejorar la infraestructura caminera, las señalizaciones, centros de salud, los servicios básicos, ornato público, regulación de patentes, acceso a créditos para el desarrollo empresarial, etc.

Todos estos componentes, que están entre las principales demandas del sector, forman parte de lo que es el Sector Turismo. La calidad de los servicios ofrecidos por las agencias de viaje no pueden ser los mismos si es que no se toma en cuenta estos elementos. De igual forma, se demanda la formación de capital humano y apoyo publicitario para dar a conocer los principales atractivos turísticos de la región

Finalmente, se solicita la creación de una superintendencia que regule el funcionamiento del sector y evite la entrada de empresas ilegales al mercado.



## 36. CONCLUSIONES

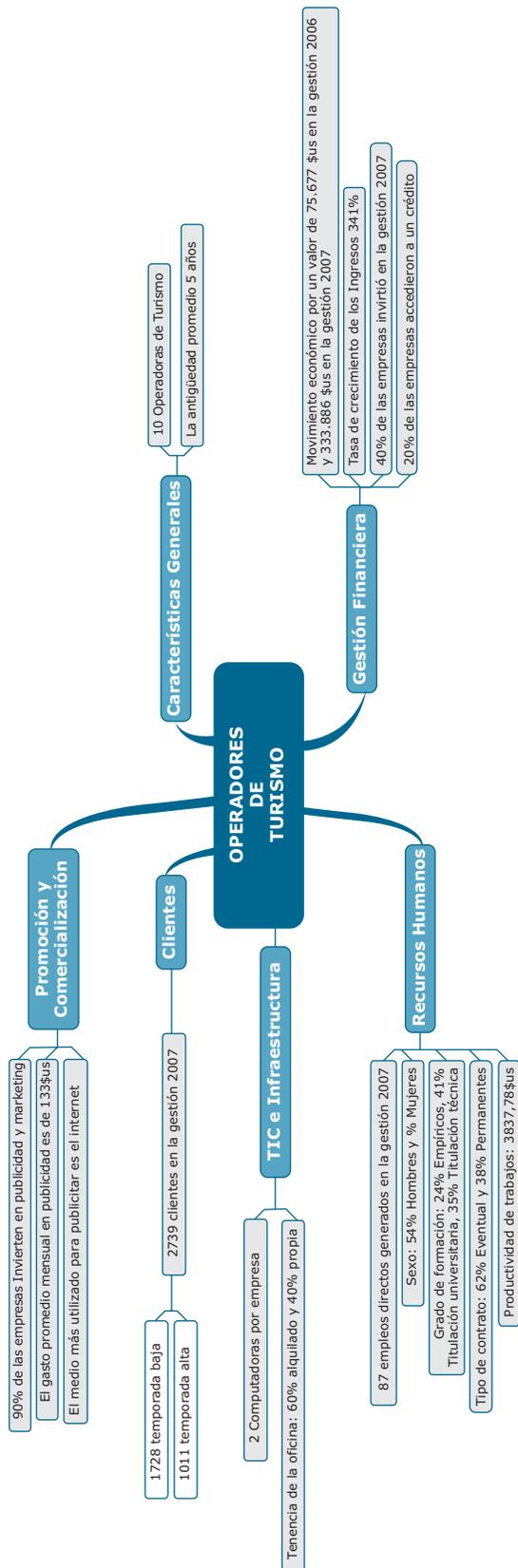
- En la ciudad de Tarija existen 17 agencias de viajes de las cuales, el 65% están constituidas como unipersonales.
- La antigüedad promedio de las empresas es de 8,5 años, teniendo la más antigua 31 años de funcionamiento.
- Un 59% de las empresas está afiliada a asociaciones como ABAVYT e IATA, la mayoría de las agencias afiliadas dijo estarlo por los beneficios brindados, en contraste aquellas que no lo están, indicaron que les significa un gasto sin beneficios.
- Las agencias de viaje en la ciudad de Tarija en la gestión 2007 generaron 64 fuentes de empleos directos.
- Sólo el 48% de las empresas brinda seguro social a sus trabajadores.
- En la gestión 2007, las agencias de viaje lograron captar 19202 clientes de los cuales el 32% fueron en temporada baja y 68% en temporada alta.
- Se estima que en el 2007, el subsector agencias de viaje generaron un movimiento económico de 942868 \$us, registrando una tasa de crecimiento del 30% respecto a la gestión 2006.
- En promedio, las empresas tuvieron un ingreso de 42541\$us y 55462\$us para las gestiones 2006 y 2007 respectivamente.
- El subsector agencias de viaje tienen activos por un valor de 174611\$us de los que la mayoría son en terrenos y/o edificaciones.
- Solo el 6% de las agencias de viaje han contraído créditos de instituciones financieras en los dos últimos años,
- Las principales demandas de las agencias de viaje son:
  - Mayor apoyo de la Alcaldía y Prefectura.
  - Publicidad sobre los atractivos turísticos.
  - Mejoramiento en la infraestructura caminera, señalización y servicios básicos.
  - Creación de una superintendencia.
  - Capacitación a los recursos humanos.
  - Créditos para inversión.

## Operadores de Turismo

De acuerdo a ley del 14 de abril del año 2000 denominada "Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística de Bolivia", son Operadores de Turismo aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios turísticos, organizados desde los mercados de origen (exterior) hacia el territorio nacional y/o turismo interno y una vez acreditadas por la Unidad Departamental de Turismo se dediquen principalmente a las siguientes actividades:

- a) Organizar, elaborar y ofertar paquetes de turismo receptivo con intermediación de otros servicios propios y/o ajenos.
- b) Prestar servicios turísticos a turistas nacionales y extranjeros, en todo el territorio nacional.
- c) Informar, orientar y organizar diversos circuitos turísticos a solicitud expresa o por oferta programada.
- d) Elaborar itinerarios, proporcionar información turística, y difundir material promocional.
- e) Reservar, adquirir y vender entradas para todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y similares.
- f) Prestar cualquier otro servicio turístico que complemente los servicios de intermediación antes mencionados.
- g) Realizar contratos de transporte, flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros, para coadyuvar en las prestaciones de servicios.
- h) Crear y desarrollar nuevos productos turísticos.
- i) Subcontratar empresas de servicios turísticos especializadas.
- j) Desarrollar servicios turísticos en todo el territorio nacional.

## 37. RESUMEN OPERADORES DE TURISMO

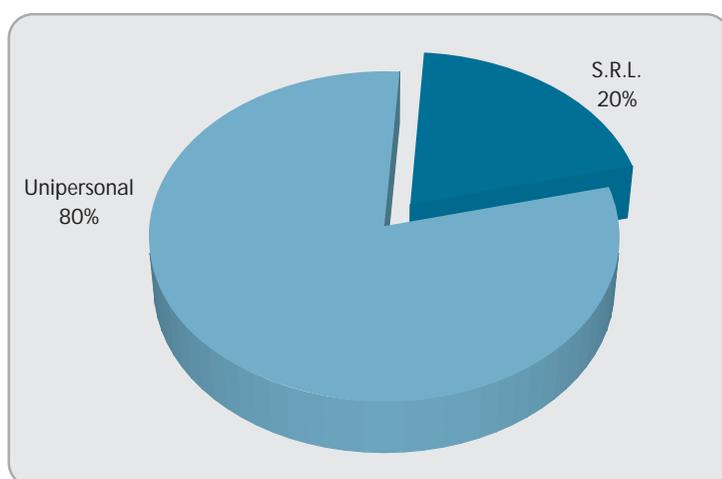


## 38. CARACTERÍSTICAS GENERALES

Ante la gran diversidad de lugares turísticos, agradable clima, la calidad y hospitalidad de su gente, el sector turismo ha cobrado durante los últimos años gran importancia en el departamento de Tarija, por lo que se han establecido hasta el año 2007 **10 EMPRESAS OPERADORES DE TURISMO** de las cuales 7 se desempeñan al mismo tiempo como agencias de viaje.

### 38.1. EMPRESAS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA

**GRAFICO Nº 37: EMPRESAS SEGÚN SU FORMA JURÍDICA**



Legalmente 8 de los operadores de turismo se encuentran registradas como empresas Unipersonales, mientras que 2 empresas están constituidas como Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

### 38.2. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS

**CUADRO Nº 32: ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS**

Antigüedad (años)	Porcentaje
Menos de 1 año	56%
4 - 9	22%
Más de 10 años	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Debido al incremento de la actividad turística en la ciudad de Tarija se observa que en la gestión 2007 las empresas duplicaron en número; el dinamismo del subsector se refleja en el hecho de que actualmente el 60% de los operadores tiene menos de un año de funcionamiento, mientras que el 40% tiene entre 4 y 14 años constituyéndose en empresas con alto conocimiento en el rubro.

## 39. GESTIÓN ESTRATÉGICA

### 39.1. VISIÓN - MISIÓN

Los operadores de turismo actualmente usan herramientas de dirección estratégica puesto que tienen bien definido qué es lo que desean en el largo plazo a través de su visión, de igual forma, saben cómo pueden lograrlo a través de sus actos, definiendo su misión.



### 39.2. FILIACIÓN DE LAS EMPRESAS

El sector de operadores de turismo posee un alto grado de asociatividad dado que el 100% de las empresas están afiliadas a la Cámara Nacional de Operadores de Turismo Receptivo Tarija CANOTUR.



El principal motivo por el que las empresas se asocian a CANOTUR, es por la información que esta institución les proporciona de los diferentes eventos que se realizan tanto en el interior como en el exterior del país, otra de las razones es que ven a CANOTUR como una forma de fortalecer su empresa.

### 39.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El subsector de operadores de turismo tiene clara la concepción de que una empresa debe interactuar en el mercado global y competitivo, por lo que debe necesariamente establecer acuerdos con otras empresas para ofertar y mejorar sus servicios, ampliar actividades o incursionar en mercados conocidos o nuevos, complementar sus productos o servicios para incrementar sus ingresos.

En el gráfico podemos visualizar todas las alianzas realizadas por los operadores de turismo y en base a las cuales los operadores preparan los paquetes turísticos que ofertan.



Observamos que los operadores tienen definidas alianzas locales nacionales e internacionales, con establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, otros operadores de turismo y servicios de transporte.

Con los restaurantes constituyen alianzas que sólo se dan a nivel local, al igual que con instituciones públicas y privadas.

Con centros turísticos constituyen alianzas pero sólo a nivel nacional, finalmente a nivel internacional sólo tienen alianzas con empresas de seguros.

Analizando todas las alianzas (acuerdos de los operadores), constatamos que casi todas se dan con empresas que ofrecen servicios que complementan sus actividades y que se incluyen según el paquete turístico que se oferte.

Las alianzas locales con instituciones públicas y privadas, son realizadas principalmente con el fin de buscar apoyo para realizar emprendimientos de diferente índole.

## 40. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 40.1. EMPLEOS DIRECTOS 2007



Estadísticos	Total de empleados
Promedio	8
Mínimo	3
Máximo	12

El establecimiento de 10 empresas operadores de turismo en la ciudad de Tarija ha dado como resultado la creación de 87 empleos directos, lo cual significa un promedio aproximado de 8 empleados por empresa; el mínimo de empleados contratados es de 3 y el máximo de 12 empleados.

### 40.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES

#### 40.2.1. TRABAJADORES SEGÚN SU GÉNERO

De acuerdo a esta clasificación existen un total de 47 trabajadores del sexo masculino; es decir, el 54% del total de empleados, el 46% restante son de sexo femenino haciendo un total de 40 mujeres empleadas en el subsector.

#### 40.2.2. TRABAJADORES SEGÚN TIPO DE CONTRATO

El trabajo de un operador de turismo es estacional debido a que existe una temporada alta (donde hay mayor afluencia de turistas) y una temporada baja (donde hay menor afluencia de turistas), esta situación conlleva a que estas empresas contraten en mayor porcentaje empleados eventuales, los cuales son requeridos especialmente en la temporada alta, esto explica que el 62% de los empleados sean contratados bajo esta modalidad, mientras que sólo el 38% son empleados permanentes.

### **40.2.3. TRABAJADORES SEGÚN SU FUNCIÓN**

Otra clasificación de los trabajadores es de acuerdo al papel o rol que cumplen dentro de la empresa, entre ellos tenemos los encargados de realizar labores de oficina (personal administrativo) que ocupa al 27% del total de trabajadores y aquellos encargados de acompañar a los turistas a recorrer las diferentes rutas, los guías de turismo, quienes ocupan al 73% restante.

### **40.2.4. TRABAJADORES SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN**

La mayor parte de los trabajadores de este subsector, el 76%, son personas con alto grado de instrucción académica, de los cuales un 45% poseen titulación universitaria y un 31% titulación técnica, mientras que el 24% restante son personas que poseen conocimiento empírico, estos se desempeñan principalmente en las empresas que tienen mayor cantidad de años de operación (más de 9 años).

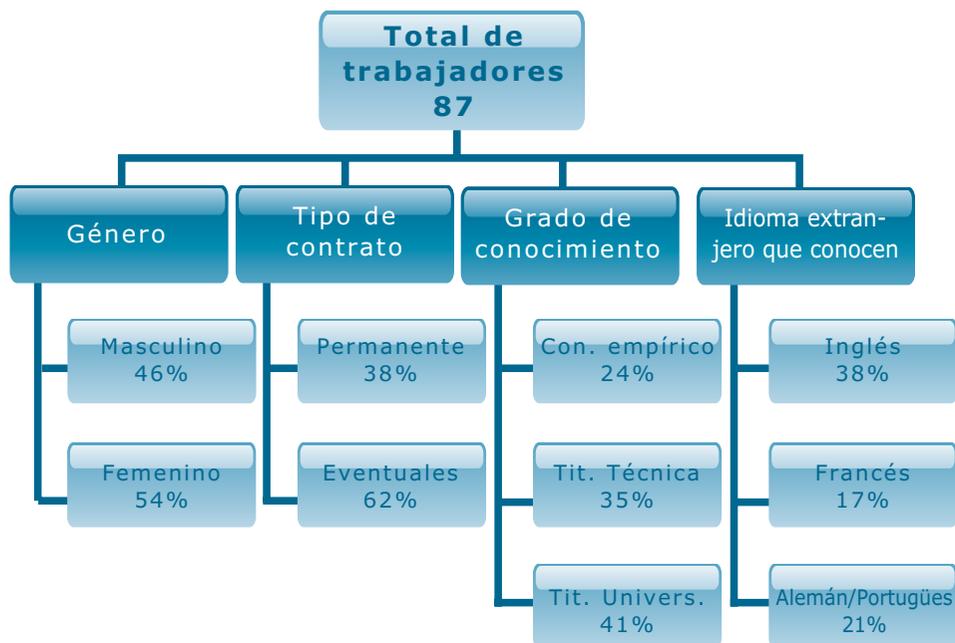
### **40.2.5. EDAD DE LOS TRABAJADORES**

La edad promedio de los trabajadores oscila entre 21 y 30 años, las empresas prescinden de mano de obra infantil o muy joven, por las características de los servicios turísticos que brindan y al alto grado de responsabilidad que implica estar a cargo de grupos de turistas.

### **40.2.6. IDIOMA EXTRANJERO QUE MANEJAN LOS TRABAJADORES**

Es indispensable el conocimiento de más de una lengua para quienes trabajan en el sector turismo y en el caso de las empresas operadoras con mayor razón; es por ello que cuentan con personal bilingüe, o que además del español habla otras lenguas; el idioma inglés es manejado por el 38% de los empleados, el 17% habla el idioma francés y finalmente un 21% maneja otro tipo de lenguas extranjeras, tal es el caso del alemán y el portugués, sólo el 24% de los trabajadores no es bilingüe

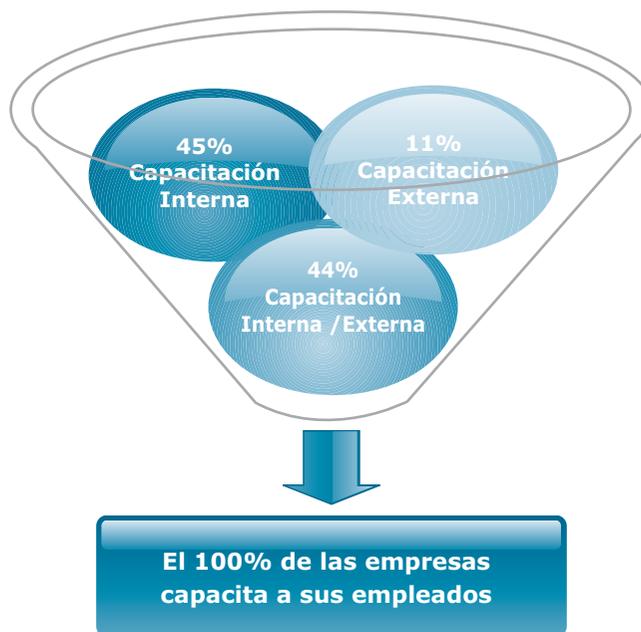
La figura presentada a continuación, muestra las características de los trabajadores del subsector operadores de turismo.



### 40.3. CAPACITACIÓN

El recurso humano es una parte esencial de cualquier empresa, es por medio de ellos, que se pueden alcanzar objetivos y lograr un mejor desarrollo para alcanzar un alto nivel de competitividad.

La aseveración y conocimiento anterior hace que en el caso de las empresas operadoras, el 100% proporcione a sus empleados capacitación ya sea interna, externa o la combinación de ambas.



Una empresa brindó sólo capacitación externa, en cursos dictados por diferentes centros de estudio de la ciudad de Tarija y en el exterior, 5 empresas brindaron sólo capacitación interna mediante trabajadores con mayor experiencia en el rubro o con formación académica en el área, las 4 restantes ofrecieron capacitación tanto interna como externa aprovechando todas las oportunidades para mejorar las capacidades de sus empleados.

#### 40.4. SEGURO SOCIAL

Las empresas operadoras aseguran o brindan el beneficio del seguro social sólo al 24% del total de empleados, el restante 76% no goza de este beneficio.

Se debe tomar en cuenta que las empresas tienen más del 50% de sus empleados en calidad de eventuales, sólo aseguran a aquellos empleados que son contratados de manera permanente.

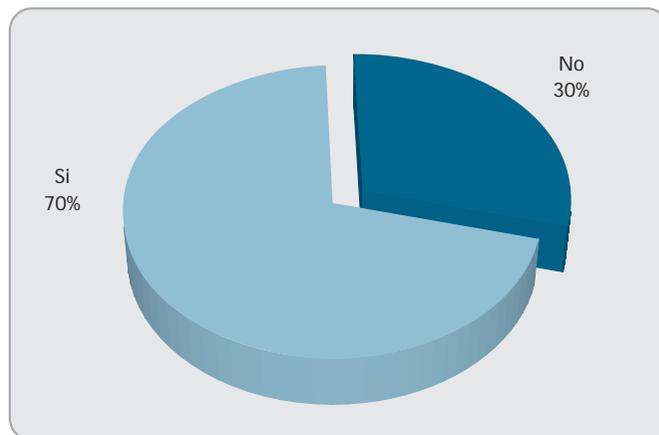


## 41. GESTIÓN DE CLIENTES Y SERVICIOS

### 41.1. CARPETA DE CLIENTES

Son 7 empresas operadores de turismo que cuentan con una carpeta de clientes es decir un registro específico sobre las principales características de sus compradores.

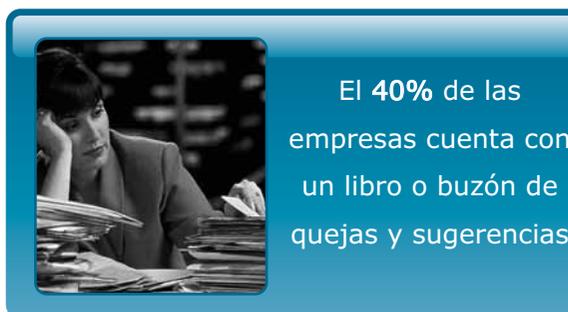
**GRAFICO N° 38: EMPRESAS QUE POSEEN CARPETA DE CLIENTES**



Del total de empresas que manejan una carpeta, 5 empresas utilizan la información con fines contables, mientras que las 2 restantes utilizan esta información para lanzar diferentes promociones, ofertas, etc. a sus clientes asiduos.

### 41.2. LIBRO DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS

El cliente es, por muchos motivos, la razón de existir y la garantía del futuro de la empresa por lo que recibir sugerencias para mejorar el servicio y dar respuesta a sus demandas es necesario, una de las formas de obtener esta información es a partir de libros o buzones de quejas y sugerencias.



Se pudo constatar que sólo el 40% de los operadores cuentan con este medio de consulta, sin embargo el 60% restante simplemente, percibe y observa si el cliente está o no satisfecho con el servicio, también se pudo identificar otras prácticas para captar información, tales como charlas y encuestas esporádicas a los clientes.

### 41.3. TOTAL DE CLIENTES GESTIÓN 2007

Los operadores de turismo, captaron alrededor de 2.739 clientes durante la gestión 2007, pero para todo análisis hay que tomar en cuenta que la actividad del turismo es altamente estacional, existe una temporada alta – los meses de septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero - donde se recibe mayor cantidad de turistas y una temporada baja - los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio y agosto - en la que la afluencia de visitantes disminuye.

Del total de turistas (1.728) el 63% contrató los servicios de un operador de turismo en temporada alta, mientras que 1.011 turistas, o el 37% restante, lo hizo en temporada baja.



El subsector operadores captó 2.739 clientes en la gestión 2007



De igual forma se pudo clasificar a los clientes según sexo, procedencia y rango de edad, forma de viaje (solo o acompañado) obteniendo los siguientes resultados:

#### 41.3.1. CLIENTE SEGÚN GÉNERO

El porcentaje de varones que visita la ciudad es mayor respecto al porcentaje de mujeres, 56% y 44% respectivamente.

#### **41.3.2. CLIENTES SEGÚN FORMA DE VIAJE (SOLO O ACOMPAÑADO)**

Los clientes que solicitaron los servicios de los operadores, buscaron paquetes principalmente para parejas o grupos de amigos.

Del total de clientes, se tiene que el 87% llegaron acompañados ya sea por su pareja, familiares o amigos mientras que sólo el 13% fueron personas que viajaron solas.

#### **41.3.3. CLIENTES SEGÚN PROCEDENCIA**

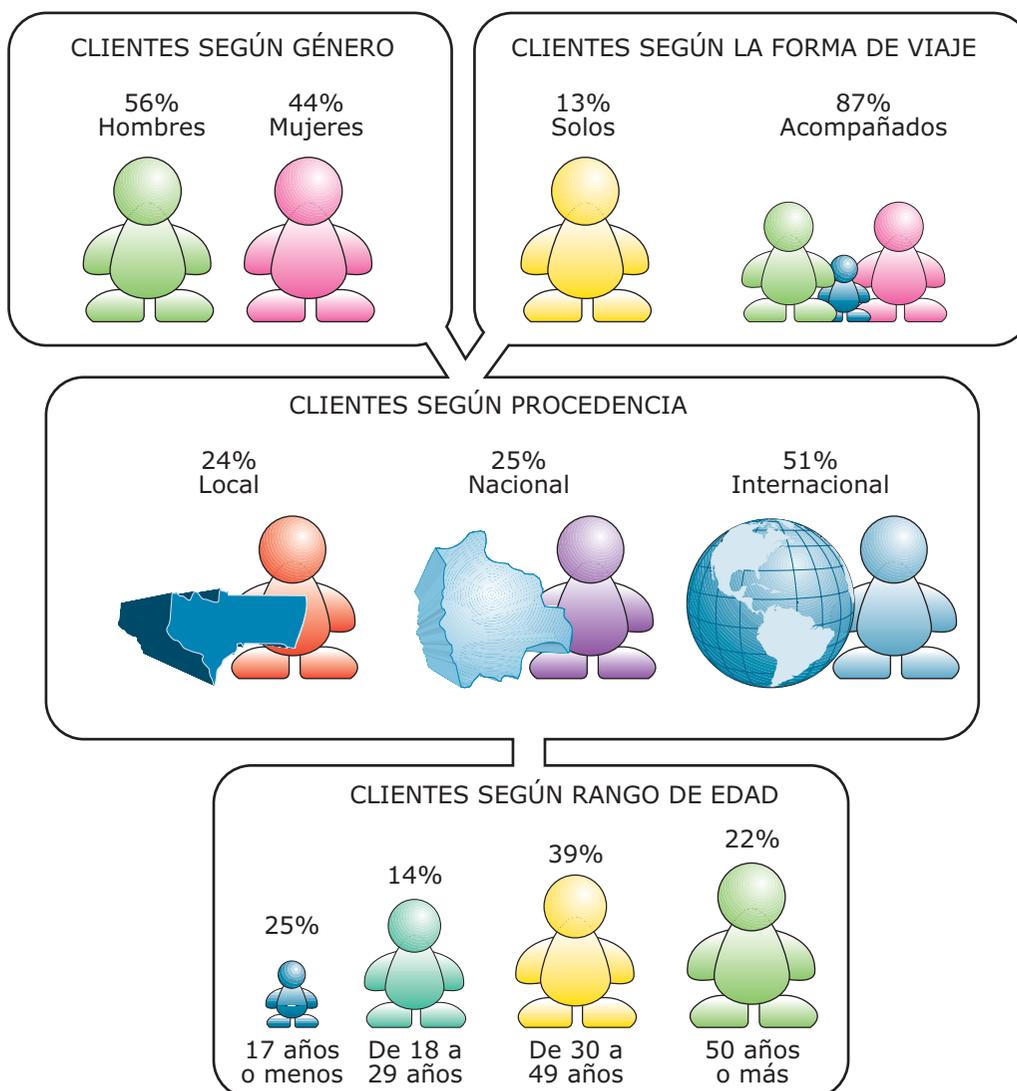
Los operadores reciben en su mayoría, clientes del exterior que desean visitar las atracciones turísticas del departamento, tal es así que registran a un 51% de nacionalidad extranjera, un 25% a visitantes de otros departamentos del país y finalmente, el 24% restante son oriundos de Tarija.

#### **41.3.4. CLIENTES SEGÚN RANGO DE EDAD**

Los clientes que más asiduamente solicitan los servicios de un operador de turismo, son personas cuyas edades oscilan entre los 30 y 49 años; este grupo constituye el 39% del total de clientes.

Los grupos de estudiantes, quinceañeras u otros, cuya edad no sobrepasa los 17 años constituyen otro grupo de clientes importante, con un 25% del total, un 22% son de la tercera edad y finalmente el 14% restante, es el grupo de visitantes cuya edad oscila entre 18 y 29 años.

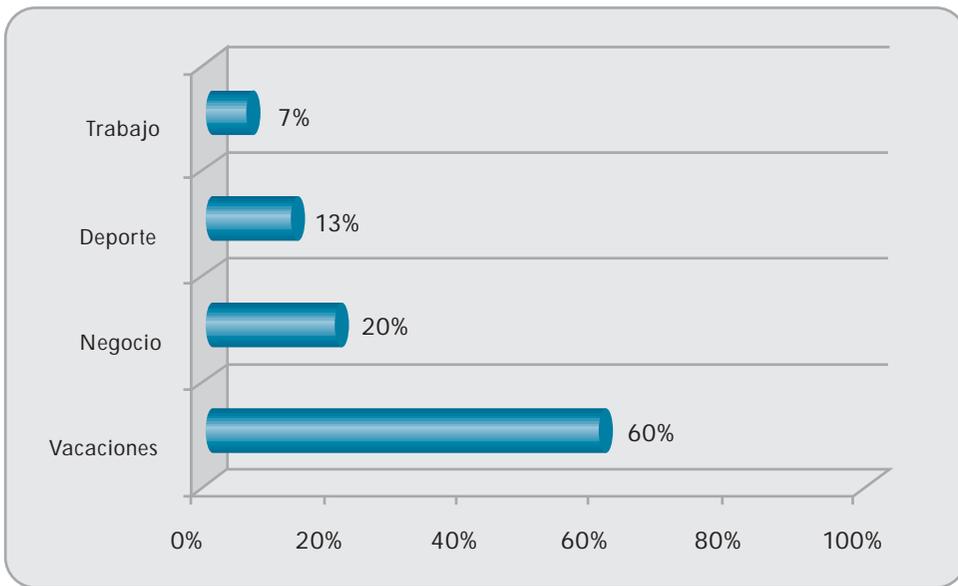
La clasificación de los clientes se aprecia de una mejor manera en el gráfico presentado a continuación.



#### 41.4. PRINCIPAL MOTIVO DE VISITA A TARIJA DE LOS CLIENTES

Según indican las empresas operadoras, el principal motivo por el que llegan los turistas y requieren sus servicios es: por vacaciones, en el 60% de los casos del total de clientes, los negocios ocupan el segundo lugar con un 20%, mientras que el 13% y 7% vienen por motivos de trabajo y deporte respectivamente.

**GRAFICO Nº 39: MOTIVOS DE VISITA A TARIJA DE CLIENTES DE LOS OPERADORES DE TURISMO**



## 42. GESTIÓN FINANCIERA

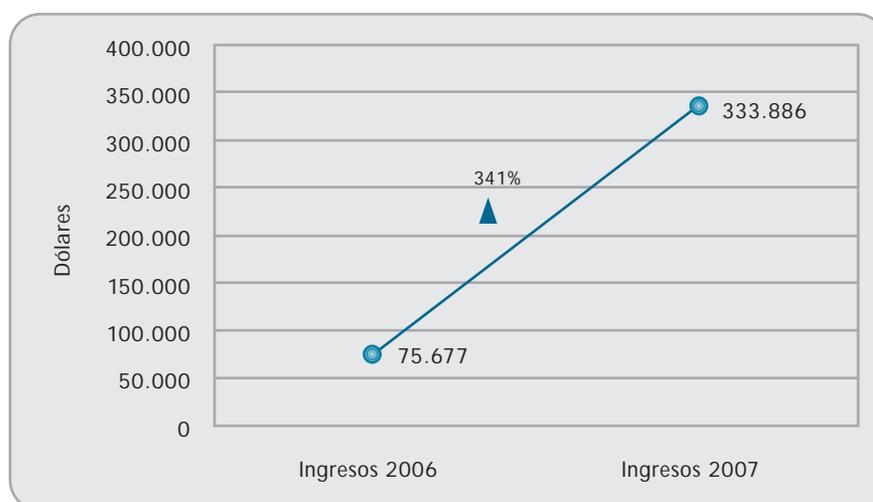
### 42.1. INGRESOS DEL SUBSECTOR OPERADORES DE TURISMO

El subsector generó durante la gestión 2006, 75.677\$us., con un promedio anual de 7.568\$us por empresa.

Para la gestión 2007 el crecimiento de los ingresos fue considerable registrando un total de 333.886\$us., estimándose un ingreso promedio anual por empresa de 33.389\$us.

El incremento de más del 300%, entre gestiones se debe en parte al ingreso de nuevas empresas en el subsector, (60% iniciaron actividades en el 2007); las mismas que aumentaron la captación de clientes incrementando así los ingresos al subsector.

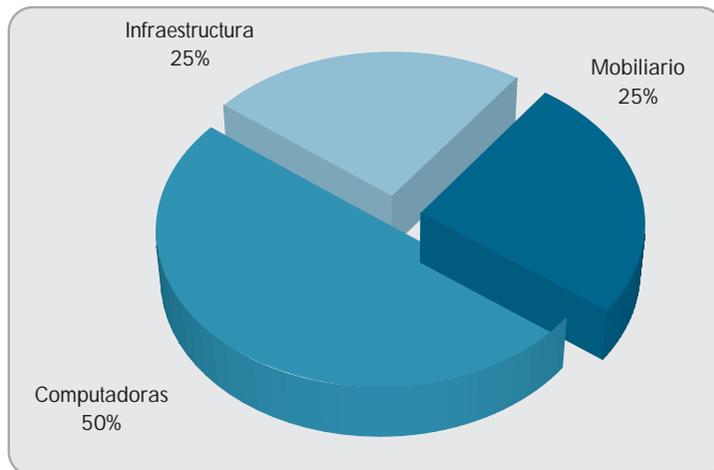
**GRAFICO Nº 40 INGRESOS GENERADOS 2006 - 2007**



### 42.2. INVERSIÓN

Durante la gestión 2006 el 40% de las empresas invirtieron principalmente en activos, a continuación se presenta hacia donde fue dirigida dicha inversión.

**GRAFICO Nº 41: PRINCIPALES ACTIVOS ADQUIRIDOS (2006)**



Del total de empresas que invirtieron, el 50% adquirió equipos de computación, un 25% invirtió para mejorar su infraestructura y finalmente un 25% adquirió mobiliario de oficina.

### 42.3. PRINCIPALES ACTIVOS

Mobiliario de oficina, computadoras y los medios de comunicación (teléfono y celular) son los activos con los que cuentan el 100% de las empresas operadoras de turismo, vehículos sólo poseen el 45% de las empresas y un 33% cuenta con algún equipo especial: bicicletas para recorridos en la campiña y equipos de handy.

	Mobiliario	Computadora	Teléfono	Celular	Vehículo	Equipos
Empresas que poseen el activo	100%	100%	100%	100%	45%	33%
Valor promedio	618\$us	1486\$us	2000\$us	121\$us	8574\$us	1209\$us
Valor total del subsector	6800\$us	16348\$us	22000\$us	1329\$us	94314\$us	2627\$us

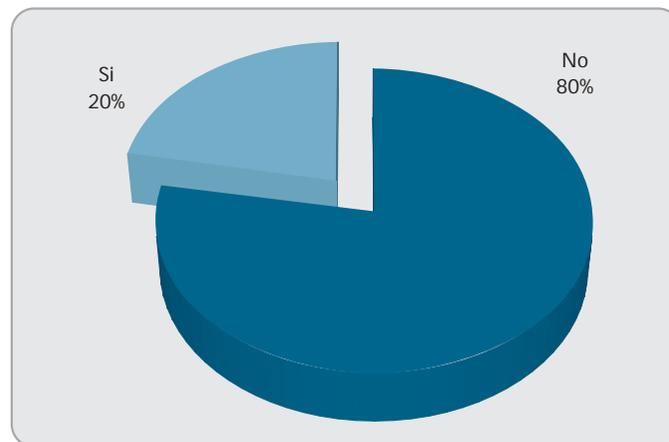
El activo de mayor valor son los vehículos con 8.574 \$us en promedio, le siguen los teléfonos cuyo valor promedio/empresa es de 2.000 \$us, el tercer activo son las computadoras, con un valor promedio de 1.486 \$us, generalmente los operadores de turismo tienen dos computadoras, pero se constató que existen empresas con hasta cinco computadoras porque el trabajo así lo requiere.

Los operadores de turismo de la ciudad de Tarija tienen como monto estimado en activos 197.200\$us<sup>19</sup>, el 57% está destinado a computadoras, teléfonos y vehículos.

#### 42.4. CRÉDITOS BANCARIOS

Los operadores de turismo sólo en el 20% de los casos, contrajeron créditos bancarios con el fin de invertir en la empresa ya sea en mobiliario de oficina o en equipos para fortalecerla y brindar un mejor servicio a sus clientes.

**GRAFICO N° 42: EMPRESAS QUE ADQUIRIERON CRÉDITOS BANCARIOS (2006)**



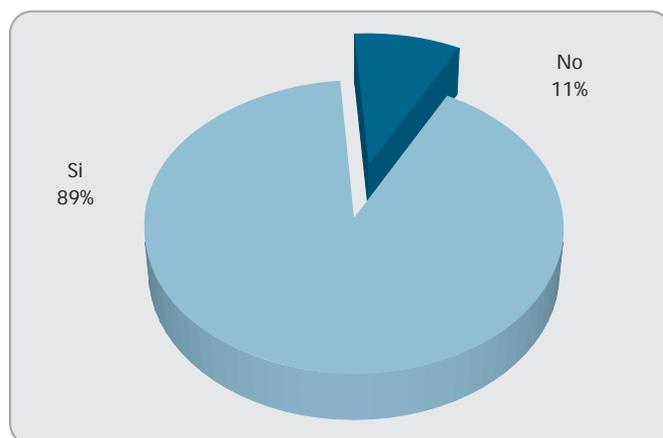
<sup>19</sup> Valor estimado para un total de 10 empresas, el total de empresas encuestadas fue 8 .

## 43. GESTIÓN DE CALIDAD

### 43.1. POLÍTICAS DE CALIDAD

La aplicación de estas políticas garantiza que el servicio que brindan las empresas satisfaga las exigencias de los clientes; según las respuestas obtenidas, casi un 90% de los operadores de turismo aplica políticas de calidad.

**GRAFICO Nº 43: EMPRESAS QUE APLICAN POLÍTICAS DE CALIDAD**



Las prácticas más comunes que se aplican, para asegurar la calidad en la prestación de servicios están centradas en la capacitación constante al personal, actividad que es desarrollada por el 78% de operadores.

**78%**  
**Capacitación  
al personal**

- En atención al cliente
- Para las labores que desempeñan

**22%**  
**Satisfacción  
del cliente**

- Evaluación del desempeño en la atención al cliente
- Atención personalizada respondiendo a las necesidades del cliente

Un 22% tiene como política la satisfacción permanente del cliente, para ello, realizan la evaluación del desempeño de sus empleados y además tratan de hacer mejoras permanentes en sus servicios para lograr mayor satisfacción.

La evaluación del desempeño, la realizan por simple observación, detectando errores y buscando posibles correcciones.

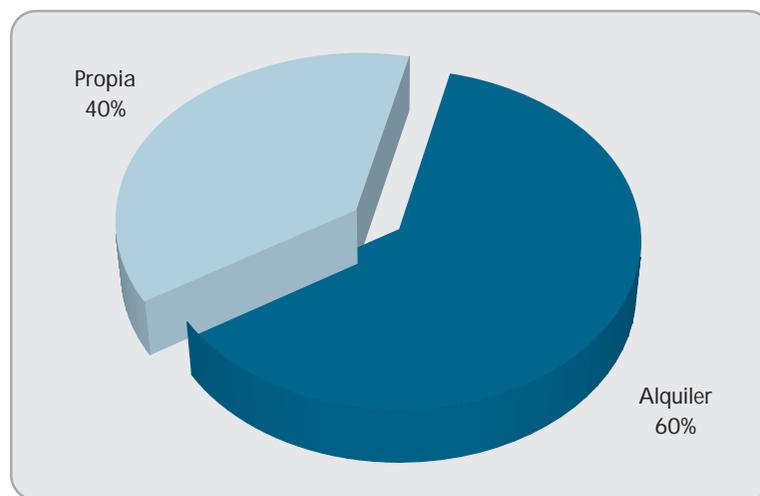
## 44. INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### 44.1. INFRAESTRUCTURA

#### 44.1.1. TENENCIA DE TERRENO

Las empresas operadoras - en su mayoría - se encuentran ubicadas en zonas comerciales bastante concurridas, habiéndose determinado que 60% trabajan en instalaciones en calidad de alquiler, mientras que el 40% cuenta con oficinas propias.

**GRAFICO N° 44: TENENCIA DE TERRENO**



### 44.2. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Existen varias razones que hacen que la industria turística sea potencialmente atractiva para el desarrollo de las TIC's en nuestro medio.

La primera razón es que el turismo es una actividad interterritorial que promueve y comercializa lugares y actividades, alejadas del lugar donde vive el cliente, la segunda es que requiere de promoción basada en medios audiovisuales que resulten atractivos a la vista de los potenciales clientes; por estas razones el uso de las TIC's en el subsector operadores de turismo es analizado a continuación:

#### 44.2.1. COMPUTADORAS POR EMPRESA

El uso de una computadora es importante para el subsector y esto se evidencia en los datos obtenidos puesto que el 100% de las empresas posee al menos una, el promedio de computadoras es de 2, e incluso existen operadores que poseen hasta 5 computadoras.

**CUADRO N° 33: COMPUTADORAS POR EMPRESA**

Estadísticos	Computadoras
Media	2
Mínimo	1
Máximo	5

#### 44.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS

Los principales medios de comunicación usados por los operadores de turismo, son el teléfono fijo, teléfono móvil e internet, que los emplean en el 100% de los casos, para el contacto fácil y directo con proveedores y/o clientes en especial, con aquellos que se encuentran en otros municipios, departamentos o países.

El uso del internet es resaltado por los operadores como una de las formas más económicas de obtener y proporcionar información.



## 45. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

### 45.1. INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y MARKETING

El 90% de las operadoras realizó inversión en publicidad y marketing con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de posibles clientes, lo cual significó un gasto promedio mensual por empresa de 133 \$us, aunque existen empresas que gastan hasta 250 \$us.



El 90% de las empresas realiza inversión en publicidad y marketing

Los medios de comunicación más usados para difundir publicidad son: el internet, preferido por el 78% de las empresas, el periódico es utilizado por el 44%, en un porcentaje similar del 22% hacen uso de revistas especializadas y de radio emisoras, finalmente sólo un 11% de operadores hace uso de la televisión para publicitar a su empresa.



### 45.2. POLÍTICAS DE PRECIOS

La mejor publicidad de una empresa es un cliente satisfecho, la información de un operador que presta un servicio de calidad y a buen precio es difundida casi de inmediato y atrae a otros clientes, por esta razón las empresas aplican políticas para satisfacer a los clientes con un buen servicio y a precios módicos; especialmente a aquellos que viajan en grupo, quienes generalmente acceden a un descuento especial por la cantidad de personas que lo integran.

## 46. PRINCIPALES DEMANDAS DEL SUBSECTOR



Las demandas del subsector hacen referencia a que la calidad de los productos o paquetes que ofrecen los operadores de turismo, no sólo depende de ellos, sino también de la acción del sector público ya que el mejoramiento de la infraestructura vial, la mejora de los servicios básicos y una mejor promoción del turismo en Tarija, son tareas que deben cumplir las principales autoridades del departamento, en coordinación con el sector privado.

De igual forma se pide a las autoridades coadyuvar en la capacitación de recursos humanos, lo cual es un llamado a universidades y a los centros de estudio técnico para que implementen carreras relacionadas con el sector turismo.

## 47. CONCLUSIONES

- En la ciudad de Tarija existen 10 empresas consolidadas como operadores de turismo, 7 de las cuales funcionan además como agencias de viaje.
- 6 empresas tienen 1 año de funcionamiento o menos.
- 87 empleos directos fueron generados por este subsector, en la gestión 2007.
- Sólo el 24% de los empleados cuenta con seguro social.
- Los operadores de turismo, captaron alrededor de 2.739 clientes en el 2007.
- 51% de los clientes proviene del extranjero, un 24% de otros departamentos y un 24% son clientes tarijeños.
- En la gestión 2007 el crecimiento del ingreso del subsector fue considerable registrando un total 75.677\$us para la gestión 2006 y en la gestión 2007 un ingreso bruto de 333.886\$us.
- Durante la gestión 2006 sólo un 40% de las empresas realizó inversiones.
- El valor estimado del valor total de los activos de los operadores de turismo es de 197.200\$us.
- Sólo el 20% de los operadores de turismo contrajeron créditos bancarios con el fin de invertir en sus empresas.
- Las principales demandas que pide el sector están estrechamente vinculadas a crear una relación sólida con el sector público, de manera que éste pueda proporcionar mejores condiciones en caminos, servicios básicos, el acceso a créditos, promoción del turismo tarijeño.







Servicio Holandés de Cooperación  
al Desarrollo

Programa de Fortalecimiento  
Institucional a la Gestión  
Prefectural - PFI