



***Uso y efecto de las herramientas  
TIC'S en las operadoras turísticas  
en el Departamento de La Paz***

MSc. Jorge Marcelo Valda Villavicencio



## **Primera Edición**

Directora del IICCA:  
MSc. Guadalupe Riera Claire

Investigador y Responsable del Proyecto:  
MSc. Jorge Marcelo Valda Villavicencio

IICCA - Calle Jacinto Benavente No. 2190,  
casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi).  
Teléfonos: 241 5255 - 242 0521  
Página web: <http://iicca.edu.bo>  
Email: [iicca@umsa.bo](mailto:iicca@umsa.bo)

Derechos NO reservados.  
Está permitida la reproducción de cualquier parte  
de este libro, siempre que se mencione al investigador.

La Paz - Bolivia

## Índice

Antecedentes .....	9
Problema de investigación .....	12
Objetivos.....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
Marco Conceptual: Nuevas tecnologías de información, turismo y sociedad. .	16
Metodología de la investigación .....	23
Resultados operadoras turísticas de la ciudad de La Paz .....	24
Resultados de la encuesta .....	25
Gráfico 1 .....	25
Gráfico 2 .....	26
Gráfico 3 .....	27
Gráfico 4 .....	28
Gráfico 5 .....	29
Gráfico 6 .....	30
Gráfico 7 .....	31
Gráfico 8 .....	32
Gráfico 9 .....	33
Gráfico 10 .....	34
Gráfico 11 .....	35
Gráfico 12 .....	36
Gráfico 13 .....	37
Gráfico 14 .....	38
Gráfico 15 .....	39
Gráfico 16 .....	40
Gráfico 17 .....	41

Gráfico 18 .....	42
Gráfico 19 .....	43
Gráfico 20 .....	44
Gráfico 21 .....	45
Gráfico 22 .....	46
Gráfico 24 .....	47
Gráfico 24 .....	48
Gráfico 25 .....	49
Gráfico 26 .....	50
Gráfico 27 .....	51
Gráfico 28 .....	52
Gráfico 29 .....	53
Gráfico 30 .....	54
Resultados operadoras turísticas Municipio de Copacabana .....	56
Resultados de la encuesta .....	57
Gráfico 31 .....	57
Gráfico 32 .....	58
Gráfico 33 .....	59
Gráfico 34 .....	60
Gráfico 35 .....	61
Gráfico 36 .....	62
Gráfico 37 .....	63
Gráfico 38 .....	64
Gráfico 39 .....	65
Gráfico 40 .....	66
Gráfico 41 .....	67
Gráfico 42 .....	68

Gráfico 43 .....	69
Gráfico 44 .....	70
Gráfico 45 .....	71
Gráfico 46 .....	72
Gráfico 47 .....	73
Gráfico 48 .....	74
Gráfico 49 .....	75
Gráfico 50 .....	76
Gráfico 51 .....	77
Gráfico 52 .....	78
Gráfico 53 .....	79
Gráfico 54 .....	80
Gráfico 55 .....	81
Gráfico 56 .....	82
Gráfico 57 .....	83
Gráfico 58 .....	84
Gráfico 59 .....	85
Gráfico 60 .....	86
Resultados operadoras turísticas del Municipio de Coroico .....	87
Resultados de la encuesta .....	88
Gráfico 61 .....	88
Gráfico 62 .....	89
Gráfico 63 .....	90
Gráfico 64 .....	91
Gráfico 65 .....	92
Gráfico 66 .....	93
Gráfico 67 .....	94

Gráfico 68 .....	95
Gráfico 69 .....	96
Gráfico 70 .....	97
Gráfico 71 .....	98
Gráfico 72 .....	99
Gráfico 73 .....	100
Gráfico 74 .....	101
Gráfico 75 .....	102
Gráfico 76 .....	103
Gráfico 77 .....	104
Gráfico 78 .....	105
Gráfico 79 .....	106
Gráfico 80 .....	107
Gráfico 81 .....	108
Gráfico 82 .....	109
Gráfico 83 .....	110
Gráfico 84 .....	111
Gráfico 85 .....	112
Gráfico 86 .....	113
Gráfico 87 .....	114
Gráfico 88 .....	115
Gráfico 89 .....	116
Gráfico 90 .....	117
Resultados operadoras turísticas Municipio de Tiahuanaco .....	118
Gráfico 91 .....	119
Gráfico 92 .....	120
Gráfico 93 .....	121

Gráfico 94 .....	122
Gráfico 95 .....	123
Gráfico 96 .....	124
Gráfico 97 .....	125
Gráfico 98 .....	126
Gráfico 99 .....	127
Gráfico 100 .....	128
Gráfico 101 .....	129
Gráfico 102 .....	130
Gráfico 103 .....	131
Gráfico 104 .....	132
Gráfico 105 .....	133
Gráfico 106 .....	134
Gráfico 107 .....	135
Gráfico 108 .....	136
Gráfico 109 .....	137
Gráfico 110 .....	138
Gráfico 111 .....	139
Gráfico 112 .....	140
Gráfico 113 .....	141
Gráfico 124 .....	142
Gráfico 115 .....	143
Gráfico 116 .....	144
Gráfico 117 .....	145
Gráfico 118 .....	146
Gráfico 119 .....	147
Gráfico 120 .....	148

Resultados finales de la investigación, uso y efecto de las herramientas TIC's en las operadoras turísticas del departamento de La Paz.....	149
Profesionalización .....	150
Gráfico 121 .....	150
Gráfico 122 .....	150
Gráfico 123 .....	151
Gráfico 124 .....	151
Gráfico 125 .....	152
Gráfico 126 .....	152
Gráfico 127 .....	153
Gráfico 128 .....	153
Gráfico 129 .....	154
Gráfico 130 .....	154
Gráfico 131 .....	155
Gráfico 132 .....	155
Gráfico 133 .....	156
Gráfico 134 .....	156
Relacionamiento con el cliente y con el entorno .....	158
Gráfico 134 .....	158
Gráfico135 .....	158
Gráfico 136 .....	159
Gráfico 137 .....	159
Gráfico 138 .....	160
Gráfico 139 .....	160
Gráfico 140 .....	161
Gráfico 141 .....	161
Gráfico 142 .....	162



Gráfico 143 .....	162
Gráfico 144 .....	163
Gráfico 145 .....	163
Gráfico146 .....	164
Gráfico 147 .....	164
Gráfico 148 .....	165
Gráfico 149 .....	165
Gráfico150 .....	166
Gráfico 151 .....	166
Gráfico 152 .....	167
Gráfico 153 .....	167
Gráfico 154 .....	168
Gráfico 155 .....	168
Retroalimentación y autocrítica.....	170
Gráfico 156 .....	170
Gráfico 157 .....	170
Gráfico 158 .....	171
Gráfico 159 .....	171
Gráfico 160 .....	172
Gráfico 161 .....	172
Gráfico 162 .....	173
Gráfico 163 .....	173
Gráfico 164 .....	174
Gráfico 165 .....	174
Gráfico 166 .....	175
Gráfico 167 .....	175
Voluntad de cambio y prospección .....	177

Gráfico 168 .....	177
Gráfico 169 .....	177
Gráfico 170 .....	178
Gráfico 171 .....	178
Gráfico 172 .....	179
Gráfico 173 .....	179
Conclusiones y recomendaciones .....	181
Bibliografía .....	183

## Antecedentes

En un entorno altamente globalizado, las tecnologías de información y comunicación, han adquirido una relevancia trascendental en el mundo de los negocios, generando nuevos emprendimientos y modificando rubros ya establecidos. En la era de la comunicación, las redes sociales han cobrado una importancia crucial para los servicios, los usuarios comentan en tiempo real, la calidad y el grado de satisfacción de los mismos, influyendo de sobremanera en potenciales clientes. Una buena reseña, es una muy buena publicidad, el alcance no solo se circunscribe a una realidad local y por ello, los negocios, por más que sean pequeños, llegan a lugares recónditos antes inimaginables. El turismo, ha cambiado mucho en las últimas décadas, y es uno de los rubros que más se ha visto influenciado por el surgimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación, replanteando estrategias y enfoques administrativos. El marketing digital, es una herramienta indispensable de promoción y posicionamiento en un mercado altamente saturado, es uno de los principales criterios de diferenciación (Moschini, 2012); por ello es importante establecer, hasta qué punto su utilización repercute en los negocios, generando nuevas oportunidades. Hoy en día, las herramientas digitales son indispensables al momento de comunicar; por ello, muchas empresas están dispuestas a invertir y generalizar el uso de las tecnologías emergentes. Para tal cometido, es necesario capacitar al personal disponible y tal vez incorporar consultores, con el fin de evaluar las estrategias implementadas, buscando obtener mejoras sustanciales. Las ofertas turísticas, son abundantes y la competencia es muy ruda, tanto así que ha comprometido la estabilidad financiera de grandes operadoras, que no logran acoplarse al salto digital (Saenz de Vicuña, 2018).

El turismo en Bolivia, sigue siendo una potencialidad; si bien, se la considera un área prioritaria de desarrollo, el sector no se ha fortalecido y sirva de ejemplo lo acaecido en los países limítrofes. Perú, Brasil, Argentina, son destinos turísticos privilegiados, mientras que Bolivia no lo es (Ypeij & Zoomers, 2006). Sin duda, entre 2006 y 2017, se pudo evidenciar, en función a los datos del INE, un crecimiento sostenido de turistas. Ante ello, es cuando menos necesario, analizar de manera sumaria las estrategias empleadas por las operadoras de

turismo, indagando en la manera como utilizan las nuevas tecnologías de información y comunicación, para difundir ofertas y captar clientes, siendo hoy en día el principal criterio de diferenciación (Saenz de Vicuña, 2018). Cabe señalar que los últimos treinta años, por lo menos, se ha generado un nutrido debate con relación al lugar que el turismo debe ocupar en la economía nacional; frente a las crisis económicas, la poca diversificación de la base productiva, la inestabilidad política y social, el desarrollo del turismo se convirtió en un horizonte brumoso al cual debíamos llegar, al ser un sector con un enorme potencial (Viceministerio de Turismo, 2012). No obstante, la falta de políticas públicas y de estrategias empresariales claras, al igual que la poca coordinación entre los actores involucrados, impidió consolidar el sector y Bolivia no pudo posicionarse como un destino privilegiado en el continente (Brieger Rocabado, 2009).

La declaración del carnaval de Oruro como patrimonio intangible de la humanidad, al igual que del sitio arqueológico de Tiahuanaco, propiciaron nuevas oportunidades al turismo, siendo la oportunidad de generar una marca país. Por ello, es pertinente evaluar las tareas emprendidas para promocionar el turismo en Bolivia, entendida como una actividad comercial, regentada por operadoras, tanto públicas como privadas concentrándonos en 4 áreas de referencia en el departamento de La Paz: Coroico, Copacabana, Tiahuanaco y la ciudad de La Paz. La idea general de la investigación, es poder establecer la manera cómo las operadoras turísticas utilizan, las tecnologías de información y comunicación (TIC), y si éstas están relacionadas con algún tipo de estrategia empresarial. Las nuevas tecnologías han cambiado el mundo de los negocios, y el turismo no es la excepción; al ser una actividad en la cual, es importante capturar la atención del cliente, las TIC's son un recurso de vital importancia (Briz & Lazo, 2001). El turismo, necesita de una buena gestión de información (investigación de mercado, impacto en el cliente, publicidad, identificación de las necesidades), ante ello, las TIC se revelan como poderosas herramientas, para generar una adecuada retroalimentación. Estos cambios, bruscos y sostenidos, implican readecuar estrategias y redefinir objetivos, más aún en los países emergentes, al ser una oportunidad de negocios y una fuente de ingresos, que

garantice mejores índices de desarrollo (Organización Mundial del Turismo, 2002).

Hoy en día, el uso de TIC's, es tan generalizado, que es parte de lo cotidiano; pero más allá de un correo institucional, o un grupo en una red social o una página en internet, existen herramientas de negocios, no siempre utilizadas por las empresas. Bolivia, por sus características intrínsecas, no tiene un desarrollo tecnológico muy fuerte, el comercio electrónico, se encuentra todavía en una fase embrionaria (AGETIC, 2018). Queda mucho por hacer todavía, pues estas nuevas tecnologías tienen un impacto enorme en el turismo, y al parecer, no ocupan un lugar prioritario, siendo un posible indicador de una baja competitividad, frente a nuestros vecinos más cercanos. Es una impresión inicial, que deberá ser cotejada, pero es claro, que las empresas deberán invertir más, para obtener mejores resultados en el comercio electrónico, lo que no siempre es factible, dadas las fluctuaciones del escenario nacional (conflictos, marchas, bloqueos, entre otros). Para que el país sea parte de un circuito turístico, es necesario mejorar la oferta, la infraestructura y las condiciones de acogida, lo que implica hacer un seguimiento a la satisfacción del cliente, un aspecto descuidado muchas veces, dada la poca profesionalización del sector (Valdez & Andersen, 2009). De momento, y en los márgenes de esta investigación, nos centramos en el uso de las herramientas TIC en las operadoras turísticas, respondiendo a dos preguntas globales: qué herramientas usan y cómo las están usando. Eso nos permitirá, obtener una imagen global, de la manera como las operadoras encarar el negocio.

La era de la información, permite achicar la brecha entre los países ricos y pobres, ahora tenemos el conocimiento del mundo al alcance de un clic, aunque hace falta capacitación, pues es necesario procesar y verificar la información. El uso de las herramientas TIC, también requiere de un adecuado entrenamiento y todavía existe una cierta reticencia para dar el salto digital (Quiroz, 2016). Pese a ser un rubro en constante expansión, el turismo no ocupa un lugar privilegiado y el uso de nuevas tecnologías es rudimentario. Con la generalización de los teléfonos inteligentes, el acceso a las redes sociales se populariza, aunque su potencial sigue sin ser explotado. Asimismo, en el auge de las aplicaciones para dispositivos móviles, el nicho de mercado para el turismo, se ha incrementado;

por eso, el marketing digital se ha convertido en una prioridad, generando una ventaja competitiva en las operadoras. Por ello, es perentorio, indagar en el terreno, el arraigo de estas herramientas, identificando virtudes y falencias, con la finalidad de brindar un aporte al sector, con ideas y sugerencias, para mejorar los resultados.

## Problema de investigación

Una de las principales características del siglo XX es el cambio tecnológico y la aparición de los medios masivos de comunicación. En paralelo, las distancias se acortan y los niveles de vida mejoran, dándole la posibilidad a vastos conglomerados humanos, de viajar; es el nacimiento del turismo, tal y como lo entendemos hoy en día: visitar un lugar o varios lugares, por un tiempo determinado y volver a lugar de origen. Es una de las actividades recreativas, más comunes en la actualidad, y una de las que más se ha beneficiado del marketing (Acerenza, 2007). Es una tendencia que se mantiene en los primeros años del siglo XXI y aunque es demasiado temprano como para poder, anticipar fluctuaciones, es probable que el turismo siga siendo una de las actividades económicas privilegiadas.

El cambio se produce de manera brusca y continua, las TIC's, son parte de las actividades cotidianas: enviar un mail, gestionar reuniones de trabajo a distancia, realizar videoconferencias, generalización del teletrabajo, entre otros. La tecnología es parte integral de nuestras vidas, muchos de nosotros tal vez ya no concebimos un mundo sin teléfonos celulares, lo que influye en el comercio. Comprar por internet, es una actividad banal y rutinaria; plataformas como Amazon o E-Bay, así lo demuestran, al tener un flujo constante de clientes. Los servicios *streaming*, se han propagado de tal manera que sustituyen a los formatos físicos de música y películas. Lo mismo acontece en el sector turismo, el internet es una vitrina de exposición en la cual cada operadora ofrece servicios. Desde luego, en Bolivia, el acceso a internet sigue siendo limitado, baja conectividad y poca oferta de servicios en línea, aunque su incidencia es crucial (AGETIC, 2018). Dadas las características del mercado global, más aún en turismo, las operadoras necesitan posicionarse en el espacio virtual, tienen que ser visibles y atractivas. Por ello, se habla de una revolución digital que

cambian, sustancialmente nuestras relaciones sociales y nuestros hábitos de consumo (Jordán, Galperin, & Peres, 2010).

En el mundo, con el cambio de siglo, las operadoras de turismo entendieron la importancia de dar el salto hacia la era digital, creando contenidos, siendo el internet una herramienta fundamental de promoción y comercialización de servicios. La primera fase, conocida como la Web 1.0, consiste en la creación de páginas informativas, utilizando el internet como un gigantesco directorio, similar a las páginas amarillas. Rápidamente, el internet mutó, hacia una modalidad más interactiva, ya que el usuario genera contenidos también, lo que permite mejorar los servicios y personalizar la oferta. La promoción turística cambio de manera irreversible, es uno de los sectores más visibles en el internet, propiciando la consolidación de una marca país o ciudad (Soro, 2014). Por ello los gobiernos, invierten en publicidad digital, siendo ya una política pública. De esa manera, se genera una alianza estratégica entre el sector público y privado. El turismo se convierte una prioridad, lo que a su vez genera competitiva y una mejorar sustancial en los servicios. El turismo, juega con las emociones, vende una experiencia, que debe ser gratificante, si lo es, el propio usuario hará la difusión.

Hay que aceptar que el mundo ha cambiado y que el turismo se ha visto beneficiado, pero si las herramientas están a disposición, hay que darles un buen uso. El acceso a internet se ha generalizado, pero aun así se han observado deficiencias: tarifas muy elevadas, velocidad de conexión baja o inestable, y por tanto brecha digital, el Satélite Tupac Katari tampoco generó un impacto, no todos tienen acceso a un internet ilimitado y de calidad, y eso afecta a las pequeñas empresas, al producirse un acceso desigual (Velarde Quispe, 2016). Existe un retraso tecnológico, y por eso no competimos con las mis armas, que nuestros vecinos más cercanos, a ello debe sumarse políticas ineficientes y mal direccionadas, pues los resultados no están a la altura, de los objetivos planteados: posicionar al país en el mapa turístico (Galaz-Mandakovic Fernández, 2017). Existen falencias estructurales y lo que es necesario indagar es la manera como las operadoras turísticas, están obrando. Ello requiere de una coordinación apropiada entre las instancias públicas y privadas, una cooperación para alcanzar objetivos comunes de mutuo beneficio.

Bolivia tiene un enorme potencial turístico desaprovechado; es un rubro en plena expansión, y es una oportunidad perdida, que deberá ser reconducida por los actores involucrados, no sin antes, generar una crítica constructiva en relación a todo lo que se ha hecho. En diez años, 2007 – 2017 se pudo evidenciar un crecimiento económico del 143% (INE, 2018). Es un sector pujante, que requiere mayor cohesión interna y mayores incentivos. El cambio se produce de manera brusca, en cuestión de lustros, las nuevas tecnologías han cambiado de nuestra forma de relacionarnos y consumir servicios. La incidencia que tienen las redes sociales, influye en la opinión pública, más que cualquier otro medio; una buena reseña en Facebook, puede ser decisiva al momento de captar clientes, y por ello es necesario indagar en el tema.



# Objetivos

## Objetivo general

Establecer el uso y el impacto de las herramientas TIC'a en la gestión empresarial, en las operadoras turísticas en el departamento de La Paz.

## Objetivos específicos

- Establecer la manera como las de las operadoras turísticas usan herramientas TIC's para potenciar la gestión empresarial, tomando en consideración en grado de profesionalización
- Analizar el nivel de relacionamiento de las operadoras turísticas con el cliente en con su entorno, identificando las principales estrategias utilizadas en el manejo y potenciamiento de herramientas TIC's.
- Conocer el nivel de retroalimentación generada por el uso efectivo de herramientas TIC's, evaluando la autocrítica, y la posibilidad de contar con el apoyo de servicios especializados de consultoría externa.
- Indagar en las perspectivas a futuro de las operadoras turísticas, para incorporar nuevas y mejores tecnologías de información y comunicación

## **Marco Conceptual: Nuevas tecnologías de información, turismo y sociedad.**

La finalidad de la investigación, era poder conocer la manera como las operadoras turísticas utilizan las herramientas TIC's, tomando como referencia 4 sitios turísticos del Departamento de La Paz, las estudiantes involucradas realizaron el trabajo de campo, encuestando a las operadoras, aunque no siempre con resultados óptimos. Se pudo evidenciar un cierto recelo, al momento de compartir información. Analizar, implica recabar datos, verificar hechos, e interpretarlos para proponer soluciones a los problemas evidenciados, ello solo es posible, con la participación activa de las partes involucradas, y muchas veces eso implica, aceptar que cometemos errores y que el enfoque planteado, tal vez no es al más acertado.

El turismo, en Bolivia, sigue en fase de desarrollo, sigue siendo una potencialidad, algo que consolidará a futuro (Viceministerio de Turismo, 2012); esa perspectiva, es problemática en sí, pues el turismo es una realidad ahora, y es necesario trabajar en el presente y no simplemente remitirse a una eventualidad. La realidad tangible, cuando menos desde las cifras oficiales, muestran que el sector ha crecido y tiene un impacto económico, por ello la inquietud, por conocer el estado de la situación, en relación al manejo de las herramientas TIC's; por cuestiones eminentemente prácticas, en una primera instancia abordaremos los aspectos conceptuales, en los cuales se enmarca la investigación, para luego dar a conocer, los resultados de investigación

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), son herramientas de procesamiento y gestión de información que utilizan diferentes soportes. De manera general, podemos decir que las TIC's, se enmarcan en tres medios básicos: la informática, la electrónica y las telecomunicaciones, en una interrelación constante (Cabero Almera, 1998). Son medios de recepción y difusión de información y, por tanto, son herramientas de vital importancia en el

entorno empresarial, al establecer modelos de gestión. Tal vez es necesario, puntualizar que, la gestión de la información es lo que nos permite verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, y redireccionarlos en caso de necesidad. Tomar decisiones en un entorno empresarial, solo es posible si disponemos de información fidedigna y oportuna.

Es el cambio generado por las nuevas tecnologías, ahora tenemos información en tiempo real, acelerando el ritmo de vida y de la toma de decisiones, que se realizan en urgencia. Hoy en día, las interacciones dentro y fuera de la empresa se realizan a través de estas herramientas. Ello, ha dado lugar a nuevas formas de administrar, al permitir una interrelación directa e inmediata, en el mundo de los servicios, es una importancia crucial, pues el cliente obtiene una respuesta inmediata y la oferta se adapta mejor a sus exigencias (Laudon & Laudon, 2004).

Como resultado se produjo un aumento de la competitividad en los mercados, dada la celeridad en la obtención de información, lo que ha producido a su vez una evolución en la administración y del entorno empresarial. Transformaciones sustanciales en la producción, distribución, y comercialización. Permitiendo una cierta automatización en la publicidad y en la respuesta a preguntas frecuentes en los clientes. De esa manera se construye una red de información inmediata, permitiendo un mejor monitoreo en la satisfacción del cliente. Es un cambio, profundo y sostenido en las estructuras organizativas, al establecerse mejores mecanismos de control en los cuadros de mando, lo que permite generar datos reales de productividad. Esas herramientas, al generar datos, facilitan el proceso de toma de decisiones, propiciando mayor eficiencia. Lo que sin duda también influye en las relaciones laborales, pues la presencia física de una persona no es siempre requerida, se puede dirigir y controlar a distancia (Cano-Pita, 2018).

En el turismo, se pueden ofertar servicios, en cualquier parte del mundo. En el ámbito empresarial y económico la fuerza ejercida por las TIC's reside, en la manera como agiliza la realización de diferentes procesos administrativos; asimismo, su implementación favorece la creación, acumulación, difusión y uso del conocimiento organizacional, dando paso a una cultura de innovación. Son factores que generan impactos positivos en el crecimiento económico y en los índices de desarrollo; algo evidenciando en los países que invierten en investigación y tecnología. Las TIC's generan nuevas oportunidades y son

recursos para implementar nuevas estrategias empresariales. El éxito en las organizaciones, en el contexto digital está determinado por la correcta aplicación de todo el potencial TIC. Si se realiza de manera óptima, se generan mejores beneficios para las personas y para las organizaciones. Todos estos cambios, que las TIC's han provocado una mayor dependencia a la tecnología, siendo casi impensable, operar sin ellas (de Gregorio Pachón, 2014).

Todos estos cambios, se producen de manera desigual, en diferentes contextos y entornos socioeconómicos, mucho depende de la importancia que se les den a las nuevas tecnologías, pero es prácticamente innegable, que son parte del desarrollo habitual de la empresa, facilitan el acceso a la información. Consultar archivos es mucho más sencillo, y permite preservar la memoria institucional. Hoy en día la información de clientes se maneja de manera virtual, se pueden crear archivos muy detallados y direccionar la publicidad. Las listas de correo y difusión, son ya prácticas usuales, y de esa manera el cliente recibe publicidad en función a sus intereses. El internet es una gigantesca base de datos que tiene que ser ordenada y procesada, para ello existen herramientas y su manejo adecuado es una ventaja competitiva. El gran aporte del internet es su interfaz interactiva, el usuario, comenta y difunde las buenas experiencias, es un canal privilegiado para la publicidad, si se lo aprovecha bien, se amplía la cartera de clientes.

Es la optimización de recursos, hacer mucho con poco, esto crea nuevas capacidades y competencias que deberán ser certificadas y actualizadas en un adecuado proceso de capacitación, dependiendo también del tamaño de las organizaciones, y de posibilidad de crear nuevos objetivos, el gran problema de todo esto radica, precisamente en la constante actualización de contenidos, y ofertas en el caso del sector turismo. Una respuesta tardía, o una página desactualizada, bastará para perder clientes. Mejorar la calidad del servicio, implica formar de manera constante al personal a cargo, ello ligado también a la calidad educativa, del país de origen. Por ello tiene que consolidarse una alianza estratégica entre, el Estado, la empresa y las universidades, de esa manera se fijan objetivos comunes, capacitando recursos humanos en función a la demanda de los sectores estratégicos, contribuyendo a la investigación y el desarrollo (Peirano & Suárez, 2006).

Gestionar el conocimiento es el principal criterio diferenciador en las organizaciones, ello implica aprender rápido, adaptarse a los cambios, y dar respuesta clara y precisa al cliente. Esta dependencia a las nuevas tecnologías, conlleva sus problemas: la desigualdad, por ejemplo, hay que tener los medios y actualizarlos de manera periódica. Es la brecha digital, que separa áreas urbanas y áreas rurales, como bien lo ejemplifica el caso boliviano (AGETIC, 2018). La edad es también un factor diferenciador, las personas jóvenes, tienen más posibilidad de adaptarse a las nuevas tecnologías; esta dependencia nos vuelve vulnerables, en caso que la tecnología falle. Los sistemas informáticos pueden saturarse, y las redes sociales pueden colapsar, lo que implicaría una sustancial de clientes.

Uno de los aspectos más cuestionados, en el uso de las nuevas tecnologías, es la falta de privacidad. Siempre estamos conectados, y es fácil monitorear cuanto tiempo un individuo utilizó una aplicación, en cuanto tiempo respondió a los mensajes, cuanto tiempo estuvo en línea. Con la generalización de los servicios de mensajería como WhatsApp o Telegram, es usual recibir mensajes laborales, fuera de los horarios establecidos, en los fines de semana o feriados. En el turismo, dadas las exigencias de la profesión, estar conectado es un aporte invaluable, aunque llega a ser invasivo y por eso es necesario establecer horarios de atención, equilibrando la vida privada con el trabajo, lo que no siempre es factible. Buenos índices de productividad, requieren también de óptimas condiciones laborales. De la misma, manera uno de los riesgos más usuales, es el fraude, piratear información, clonar páginas, ofrecer servicios engañosos, generar publicidad indeseada. Por ello, año tras año, las organizaciones invierten en seguridad digital. Navegar en el internet implica riesgo, y por ello, las organizaciones, deben ofrecer una plataforma segura, para evitar que terceros, dispongan de la información almacenada, más aún si guardan datos personales.

El manejo de la información, debe realizarse de manera responsable y ética, velando por la seguridad del cliente también. Son aspectos que deben tomarse en consideración, la tecnología no lo soluciona todo y por ello, siempre es necesario cultivar la creatividad, para encontrar las mejores alternativas a los problemas evidenciados. Eso implica, evaluar los resultados y el impacto que

tienen las tecnologías de comunicación (Cano-Pita, 2018). Es necesario, estar alerta ante las posibles desventajas de las nuevas tecnologías, la principal es la actualización. No todas las organizaciones pueden renovar su equipo informático, o sus teléfonos, a la misma velocidad que cambia la tecnología, es un problema enorme. Ordenadores que tiene más de cinco años, son prácticamente obsoletos, eso implica que una renovación debe hacerse en promedio cada dos años, a lo mucho, incrementando los costos. No todas las organizaciones, y es el caso de las operadoras de turismo pequeñas, cuenta con un soporte técnico constante, o permanente dentro de la organización (Danilo Bezerra, Melo Silva Luft, & Rocha Dacorso, 2012).

De la era del consumo en masa, hemos pasado al consumo personalizado, en le cual el cliente espera obtener algo único acorde a sus necesidades y requerimientos. Los paradigmas han cambiado, al igual que las exigencias en el sector turismo. Un aspecto, que es necesario tomar en consideración, es la participación del sector público, dada la inversión en publicidad, y la manutención de los atractivos. El turismo comunitario y responsable, son conceptos que se han desarrollado, con el impulso de los Estados involucrados, en el afán de consolidar una oferta única, corroborando la necesidad de cooperación estrecha entre las partes concernidas. El turismo es un rubro híbrido, concierne lo público y lo privado, pero requiere de un enfoque empresarial, para integrar adecuadamente el potencial de las nuevas tecnologías. De ahí surge, la creación de los sistemas integrados de gestión, con el propósito de tener información relevante y completa, interconectando diferentes departamentos e instancias, abriendo canales de comunicación fluidos, con instancias dentro y fuera de la organización. En caso contrario, las empresas caminarían a ciegas en un entorno cambiante. Por ello, en el sector turismo se han implantado las TIC's, dentro de los modelos de negocios, cambiando de esa manera el enfoque en la dirección de empresas y la gestión empresarial, propiciando mayores tasas de crecimiento en la productividad.

El crecimiento exponencial del sector de servicios, y la globalización de mercados, han transformado el entorno organizacional. El impacto de la TIC's es enorme, al facilitar las actividades empresariales y la toma de decisiones. Actualmente el comercio digital, se ha generalizado, hasta convertirse en un

rubro preponderante, pues genera una interrelación directa entre el proveedor de servicios y el cliente. Es su principal atractivo, realizar una consulta y obtener una respuesta en tiempo real; al cliente le permite recorrer un amplio espectro de ofertas, teniendo la posibilidad de escoger, la que más se adapta a sus gustos, a su subjetividad (Reyes Echeagaray, 2016). Ello implica nuevos desafíos en competitividad, pues la oferta debe ser visible, entre miles, y debe ser lo suficientemente atractiva. Las operadoras turísticas, tienen que ofrecer una experiencia única: turismo de aventura, comunitario, responsable, ecológico, cultural.

La elaboración de una oferta turística, es la parte crucial en el sector, y al ser visible en el espacio virtual, se pueden llegar a mercados insospechados. La promoción turística, requería hacer largos viajes, hoy todo se consigue de manera virtual, y por ello es importante aprender a moverse en ese espacio, identificando los posibles lugares de promoción. Dónde situarse y cómo situarse; tener una página web, es un primer paso, pero ésta debe ser visible. Desde luego, no todas las operadoras turísticas lo pueden hacer, y la visibilidad en el espacio virtual, depende de las posibilidades de inversión y del tamaño de la organización. Además, todo esto generar una despersonalización en los servicios, no es lo mismo interactuar con una plataforma o por servicio de mensajería que hacerlo, con una persona (Cano-Pita, 2018)

En la actualidad, las estrategias empresariales, en el sector turismo, son dependientes de la tecnología, estableciendo una relación proporcional: a mayor inversión en herramientas TIC's, mayores oportunidades y beneficios. De ahí los esfuerzos por reforzar la difusión de ofertas, la necesidad de generar y proteger la información, al igual que la cartera de clientes. Esto repercute en toda la cadena, generando más competitividad; por ello, el sector turismo se encuentra altamente especializado y requiere profesionales capacitados en el manejo y obtención de nuevas tecnologías de información; las competencias requeridas son: son un buen conocimiento en marketing digital y comercio electrónico. Estar familiarizado con las nuevas tecnologías, requiere del manejo apropiado de un lenguaje y de sus herramientas: e-tourism, e-commerce, Web 2.0, e-learning, community manager. Es un aprendizaje constante y una adecuación a nuevos requerimientos (Briz & Lazo, 2001).

La especialización en el manejo de nuevas tecnologías, es una competencia ineludible ya, tan importante como el manejo de una o varias lenguas extranjeras, y conocimientos básicos de historia, útil al momento de promocionar un atractivo, como el caso de Tiahuanaco, el centro arqueológico más importante de Bolivia. Saber comunicar y saber atraer es crucial, en el sector turismo. El gestor de redes sociales, es una profesión que sigue en constante expansión, es una pieza cardinal para cualquier operadora turística. Hoy en día diseñar una página web, no es tan complicado, existen formatos preestablecidos, pero recurrir a un profesional puede marcar una diferencia. Un diseño atractivo, diferente y fácil de utilizar, es fundamental para capturar clientes. Todo entra los por ojos, dice un viejo dicho y una operadora turística necesita ser atractiva (Kolter, Bowen, & Makens, 2010).



## Metodología de la investigación

Para la presente investigación, se realizó un diagnóstico sumario de la organización, operadoras turísticas, agentes encargados de ofrecer servicios, generalmente circuitos turísticos, estadias en determinados atractivos, siempre relacionados, con cadenas hoteleras y servicios de transporte. Son actores privilegiados en el sector turismo, y por ello, era necesario evaluar el uso de herramientas TIC's en dichos agentes, dado el alto nivel de interrelación que el propio sector provoca. Como ya fue establecido, las empresas que no utilizan las tecnologías de información y comunicación están ciegas y sordas ante el mundo, algo inconcebible en el sector turismo. Por ello, era necesario realizar una evaluación puntual, del uso de las tecnologías

Dada las limitantes propias del trabajo de campo y tomando en consideración que no se trata de una investigación exhaustiva, es más una aproximación a problemas más grandes y severos a nivel estructural, se optó por la encuesta como método de recolección de datos. Es un formato fácil de aplicar y fácil de tabular. Se diseñaron 30 preguntas dicotómicas, tratando de consultar a un número limitado de personas. Desde luego la entrevista es un formato libre, del cual se puede extraer mucha información, ordenarla es un poco más complicado y más aún presentarla en forma numérica. Para los efectos de la investigación, y con el objetivo de plantear posibles líneas investigativas, se optó por un análisis de los datos recabados, combinando el método cuantitativo y cualitativo. Los datos por sí solos no dicen nada, hay que matizarlos y contextualizarlos, ponerlos en perspectiva e interpretarlos.

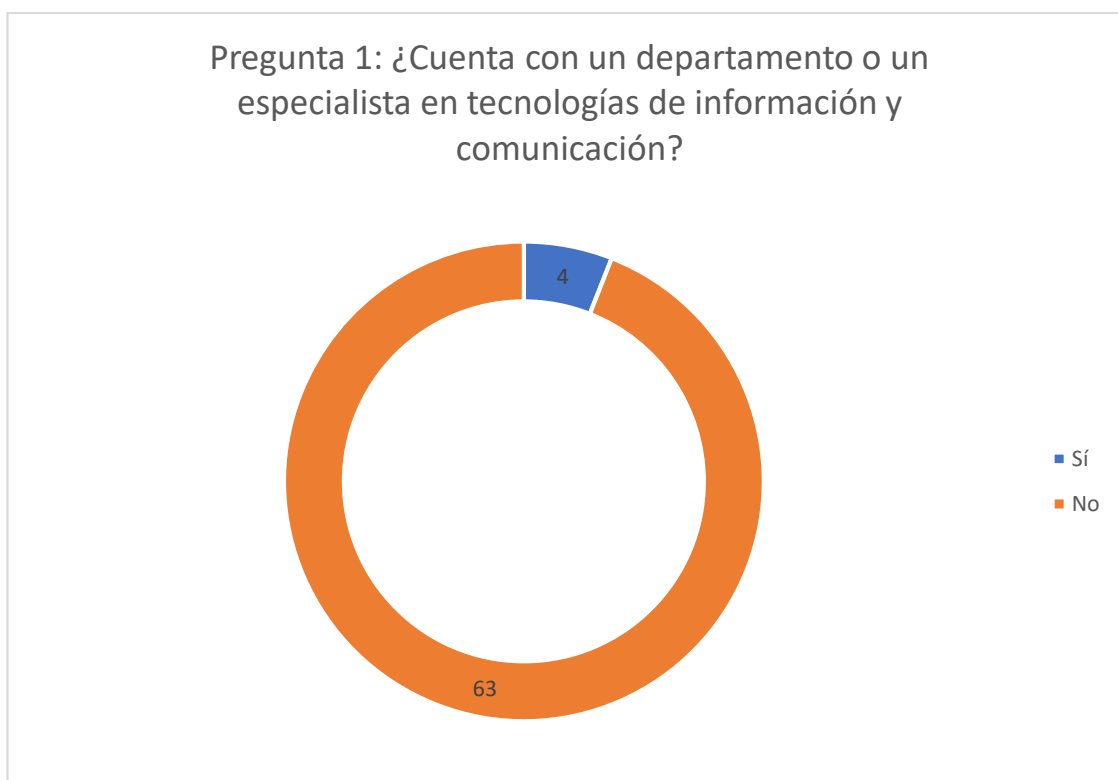
## Resultados operadoras turísticas de la ciudad de La Paz

Habiendo consultado los datos disponibles con relación al turismo interno y externo de fuentes oficiales (INE, Ministerio de Culturas y Turismo, Ministerio de Economía, Ministerio de Planificación y Gobierno Autónomo de La Ciudad de La Paz), podemos concluir que la ciudad de La Paz es uno de los destinos habituales, tanto de visitantes locales como extranjeros, en el contexto nacional. Al ser la sede de gobierno, y dada su proximidad con otros atractivos andinos, como el Cuzco, La Paz presenta un flujo importante de turistas extranjeros, dando lugar a un mercado sólido de operadoras turísticas, especializadas en capturar clientes extranjeros, con propuestas interesantes como ser: el turismo responsable, comunitario, de aventura, urbano, ecoturismo, entre otras ofertas. Lo que ha llevado a un desarrollo sostenido del sector. Cabe señalar, que al igual que otros rubros económicos, el turismo, presenta un grado elevado de informalidad.

En función a la información proporcionada por el Gobierno Autónomo de La Paz, se identificaron 73 operadoras turísticas, legalmente constituidas, de las cuales 6, se negaron a brindarnos datos, dando un total de 67 operadoras consultadas. El método utilizado fue la encuesta, organizada en 30 preguntas simples, para una mejor recolección de datos, realizada a uno dos encargados en cada operadora turística. En algunos casos, se complementaron las respuestas, por medio de una breve entrevista, un método que nos permite recabar mucha información, aunque de manera desordenada. No obstante, sostener un diálogo con las personas involucradas enriquece cualquier análisis. La idea general, de la recolección de datos era poder establecer la manera cómo las operadoras turísticas, utilizan las TIC's, estableciendo su efecto en la gestión empresarial. De la misma manera, se puede evidenciar una cierta reticencia al momento de compartir información, pues las operadoras temen una mala publicidad o un uso indebido de la información proporcionada. En un entorno empresarial tan competitivo, los sabotajes pueden ser usuales, sobre todo en las condiciones de desventaja entre el turismo formal y el informal, siendo un problema que debe tomarse en consideración.

## Resultados de la encuesta

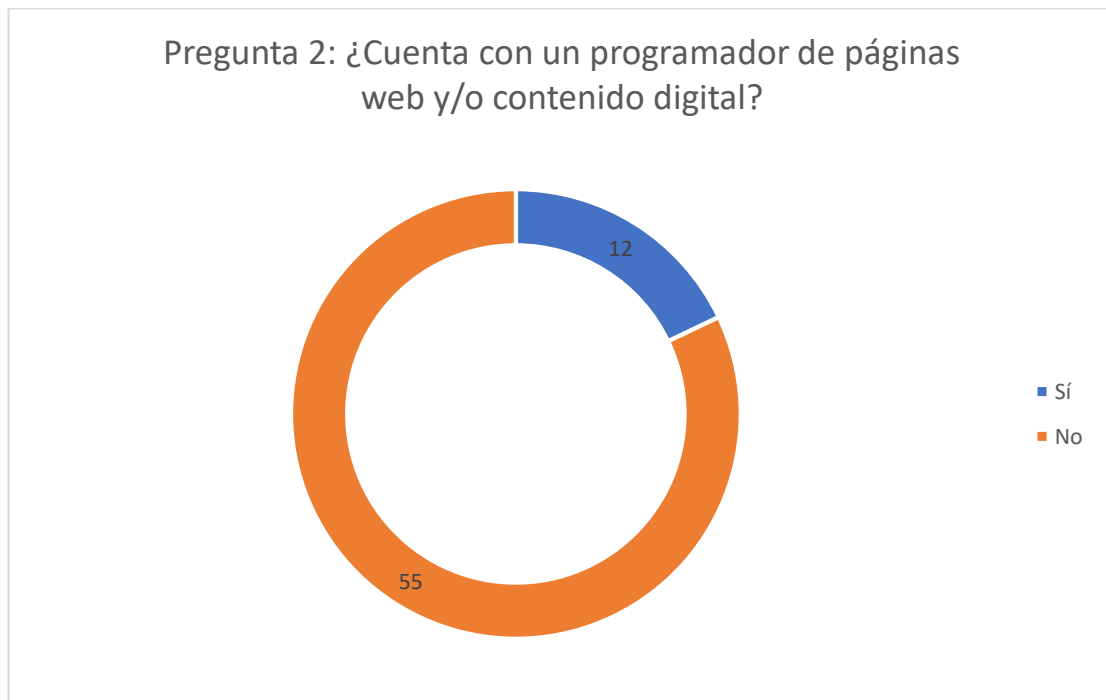
Gráfico 1



Fuente: elaboración propia

De manera general, las operadoras turísticas no cuentan con un departamento especializado o una persona encargada, pues se considera que es una actividad transversal e inherente a la organización, el manejo de TIC's es muy importante, dada la preminencia de las redes sociales. Es necesario señalar, que todas las operadoras turísticas, establecen de manera muy clara que utilizan masivamente Facebook y WhatsApp, al ser herramientas de difusión privilegiadas; es lo que les permite tener un contacto casi personalizado con los clientes naturales o corporativos. No obstante, dentro de cualquier organización, aunque dependiendo de su tamaño, es necesario tener un cierto grado de especialización. De esa manera se garantiza, el cumplimiento efectivo de tareas y se aliviana la carga laboral. Los roles deben estar bien definidos, para evitar la superposición de tareas. Organización y planificación, son criterios básicos que deben imperar en un entorno empresarial.

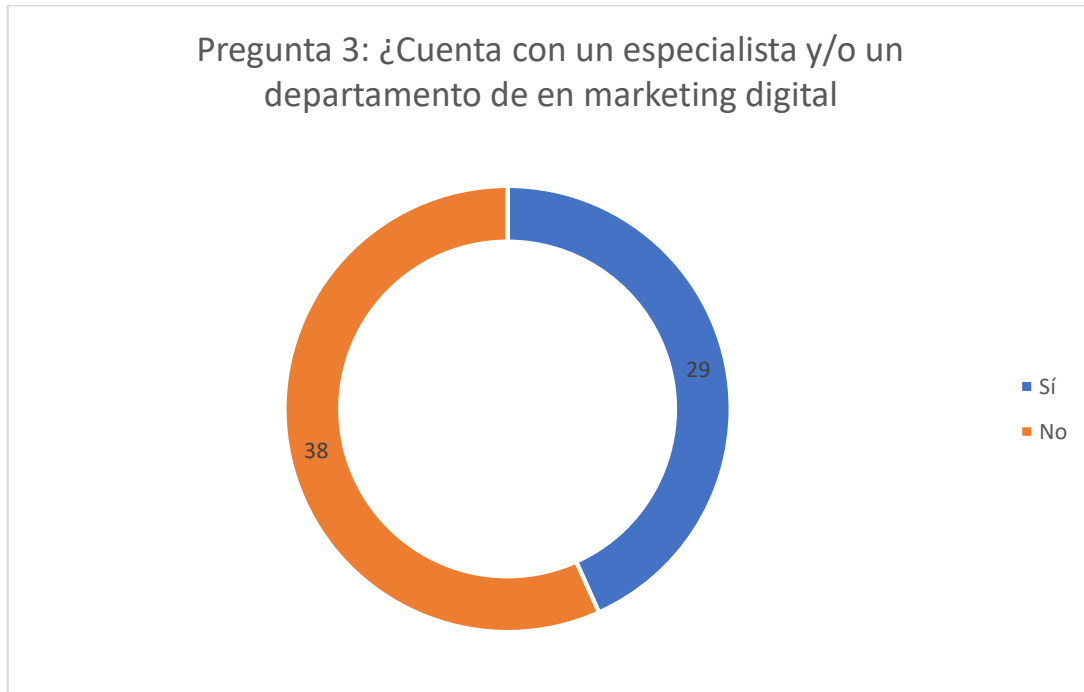
## Gráfico 2



Fuente: elaboración propia

Al igual que en el caso anterior, pocas operadoras cuenta con un especialista; y esto se explica por el hecho que las operadoras contrataron los servicios de un especialista, al momento de diseñar una página web, pero nunca lo incorporaron como personal de planta, es personal de apoyo, solicitando su intervención cada vez que se requiera. También se preguntó, si es que actualizaron el diseño de la página web, en los últimos meses, y la respuesta fue negativa, en proporción similar al gráfico. Aquí influye mucho el tamaño de las organizaciones, aquellas que tiene mayor personal, tienen un mayor grado de especialización, lo que les permite situar, identificar y atraer al cliente potencial, de mejor manera. Siendo el elemento diferenciador, y la ventaja competitiva frente a organizaciones pequeñas, que trabajan con pocos recursos, poco personal y pocos insumos. Un elemento que se debe señalar, es la necesidad de contratar los servicios de profesionales e invertir en nuevas tecnologías; es algo ineludible, aunque pocas operadoras están dispuestas a realizar tal inversión.

### Gráfico 3



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que en una proporción mayoritaria las operadoras turísticas no cuentan con personal especializado; una de las razones de ello, es el tamaño de las organizaciones. Al tratarse de empresas medianas y pequeñas, el personal a cargo realiza múltiples tareas, lo que puede provocar una cierta desorganización interna. Definir roles es fundamental, pues evita el sobrecargo de tareas o la duplicidad de la mismas. Desde luego, todas las operadoras, enfatizan en el uso de estrategias de marketing, pero no necesariamente tiene una especialización en el campo digital. Para cualquier rubro, y más aún del lado de los servicios, posicionarse en el espacio virtual, definiendo una marca y un estilo, establece una ventaja importante frente a los competidores, atrayendo nuevos clientes y brindando un servicio y una oferta de calidad a los antiguos clientes. Un aspecto relevante, es que las estrategias de marketing se sustentan en publicidad masiva, pero si el apoyo adecuado de TIC's, de ahí el énfasis puesto en el marketing y no es las tecnologías. Por ello, es importante rebasar las estrategias de marketing implementadas.

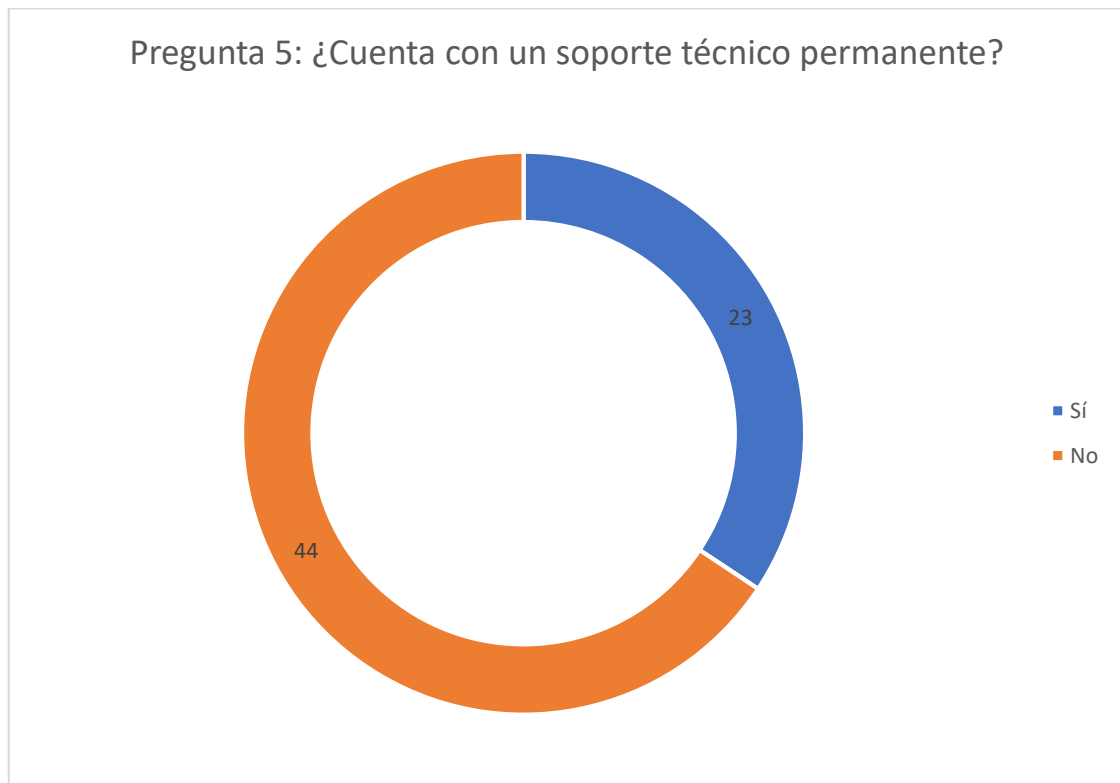
## Gráfico 4



Fuente: elaboración propia

En regla general, las operadoras turísticas plantean el hecho que, si bien no cuentan con un responsable directo, la tarea de promoción de ofertas turísticas por redes sociales es transversal a las tareas del personal. Aquellas que cuenta con un especialista, son operadoras grandes con una mayor diversificación y profesionalización laboral. Quedó muy claro, que todas las operadoras turísticas priorizan la difusión por redes sociales, ya sea a través de páginas institucionales, grupos especializados, cadenas de mensajes, aunque muchas veces delegan esas tareas a pasantes, lo que podría ser un error. El manejo de redes sociales, no parece tan complicado a simple vista, pero utilizar su máximo potencial no siempre es evidente, por eso se requiere de un apoyo técnico profesional, cuando menos. Crear oportunidades de negocios, implica rodearse de buenos profesionales, y saber utilizar las herramientas que se tiene a disposición. No obstante, en el contexto nacional, se trabaja con lo que se tiene a la mano: familiares y conocidos.

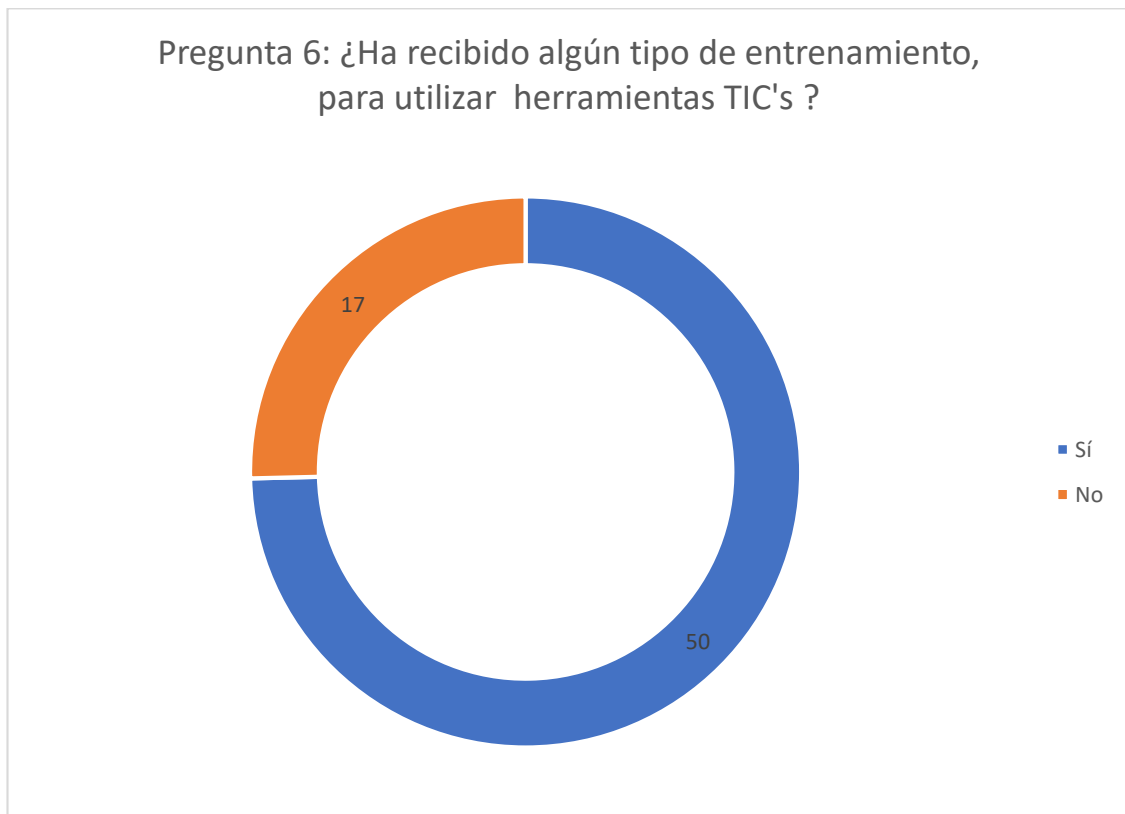
## Gráfico 5



Fuente: elaboración propia

Todas las operadoras consultadas, establecieron de manera inequívoca, la importancia de contar con un soporte técnico, aunque la mayoría dispone de un soporte externo, un técnico o una empresa que no es parte de la organización, pero brinda servicios de manera regular. En algunos casos puede ser problemático, pues cualquier problema ligado a los soportes, no siempre encontrará una resolución inmediata. El tiempo de respuesta, ante tales eventualidades es crucial; vivimos en la era de lo inmediato, si el cliente no obtiene respuesta, consultará en otra parte. Una página que no está actualizada, o que presenta problemas técnicos desanima a cualquiera, una visita perdida, es una visita que no volverá jamás. De ahí la importancia de solucionar cualquier problema técnico a la brevedad posible. Las operadoras turísticas utilizan las herramientas TIC's, para difusión y promoción, pero no a su máxima capacidad. También fue señalado, que la mayor parte de las consultas, se realizan de manera personal, el cliente se apersona a una oficina y realiza su consulta.

## Gráfico 6

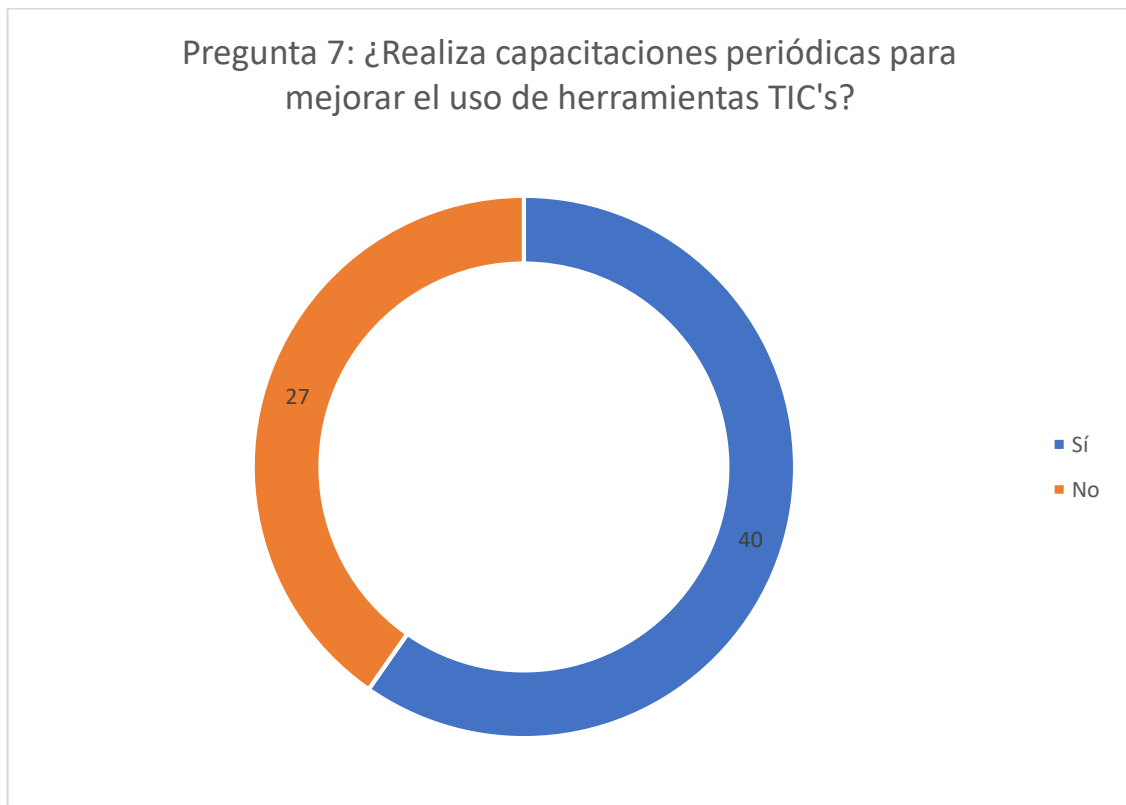


Fuente: elaboración propia

La mayor parte de las operadoras afirman haber hecho cursos de actualización, o haber cursado una carrera universitaria, administración turística o administración de empresas. En los otros casos, fue bastante evidente que, si bien no contaban con los conocimientos apropiados, tuvieron que aprender rápidamente, a posicionarse en las redes sociales. El ejemplo de Facebook, es bastante elocuente, al ser una red social de uso privado, dar el salto hacía lo profesional, se revela un poco más sencillo y casi natural. No obstante, la profesionalización y la especialización, son necesarios en entornos altamente competitivos. Desde luego, el manejo de herramientas TIC's, se revela cada vez más intuitivo, no presenta mayores complicaciones, pero el asesoramiento profesional es imperioso, al igual que la certificación de competencias. No basta con hacer las cosas, hay que saber hacerlas bien, y es lo que diferencia a una empresa de tipo familiar, de una empresa profesional y consolidada.



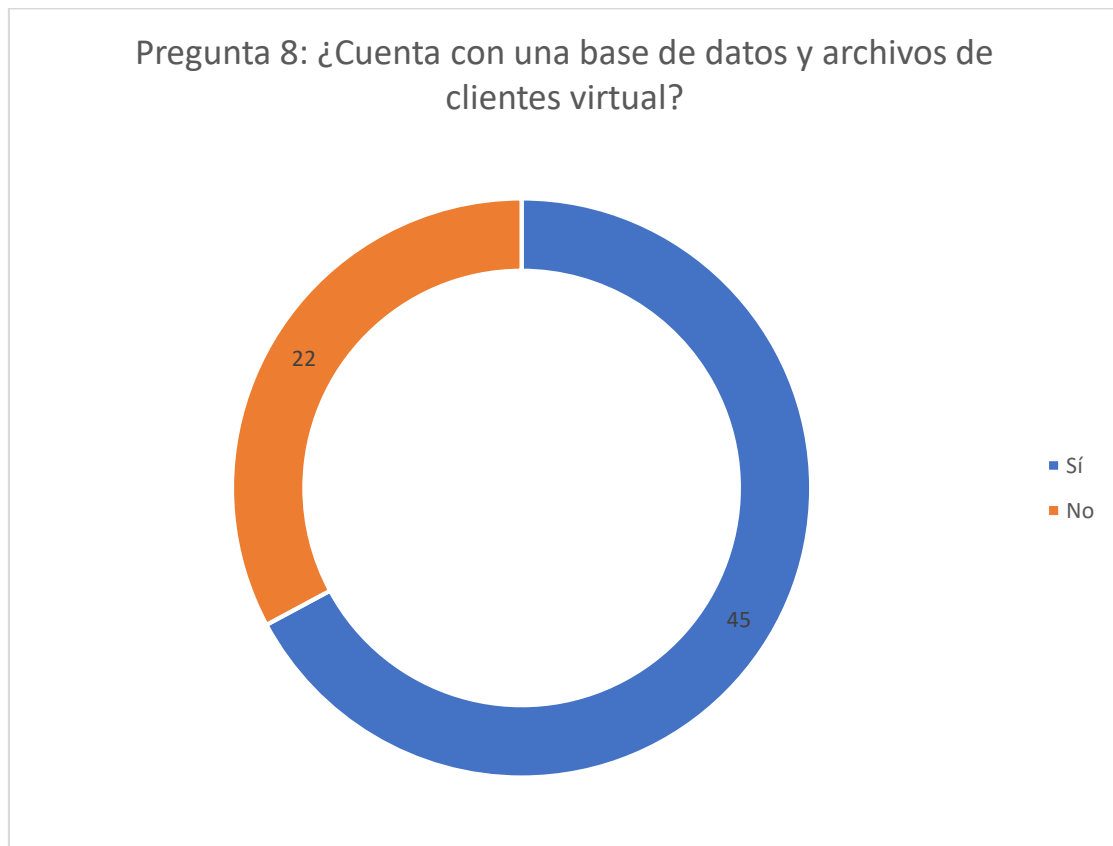
## Gráfico 7



Fuente: elaboración propia

En función a los datos recabados, resalta el hecho que las operadoras están conscientes de la necesidad de realizar capacitaciones, pero no siempre es posible, por el tiempo que implica y el costo. Las capacitaciones no suelen hacerse en horas laborales, aunque en algunos casos sí hay un entrenamiento *in situ*. La periodicidad es más dispersa, en regla genera se la realiza cuando se incorpora personal nuevo o se realiza un cambio en los programas informáticos. Pero es una necesidad permanente en la organización, por lo menos se lo entiende de esa manera. También, es indudable, que las operadoras tienen presupuestos muy estrechos y no están dispuestas a realizar gastos extra; eso es problemático, pues la capacitación de personal, es una tarea fundamental, y no es un gasto extra, es una inversión a corto plazo para generar mejores resultados. Por tanto, si el personal quiere capacitarse, tendrá que hacerlo por cuenta propia, siendo un desincentivo consecuente.

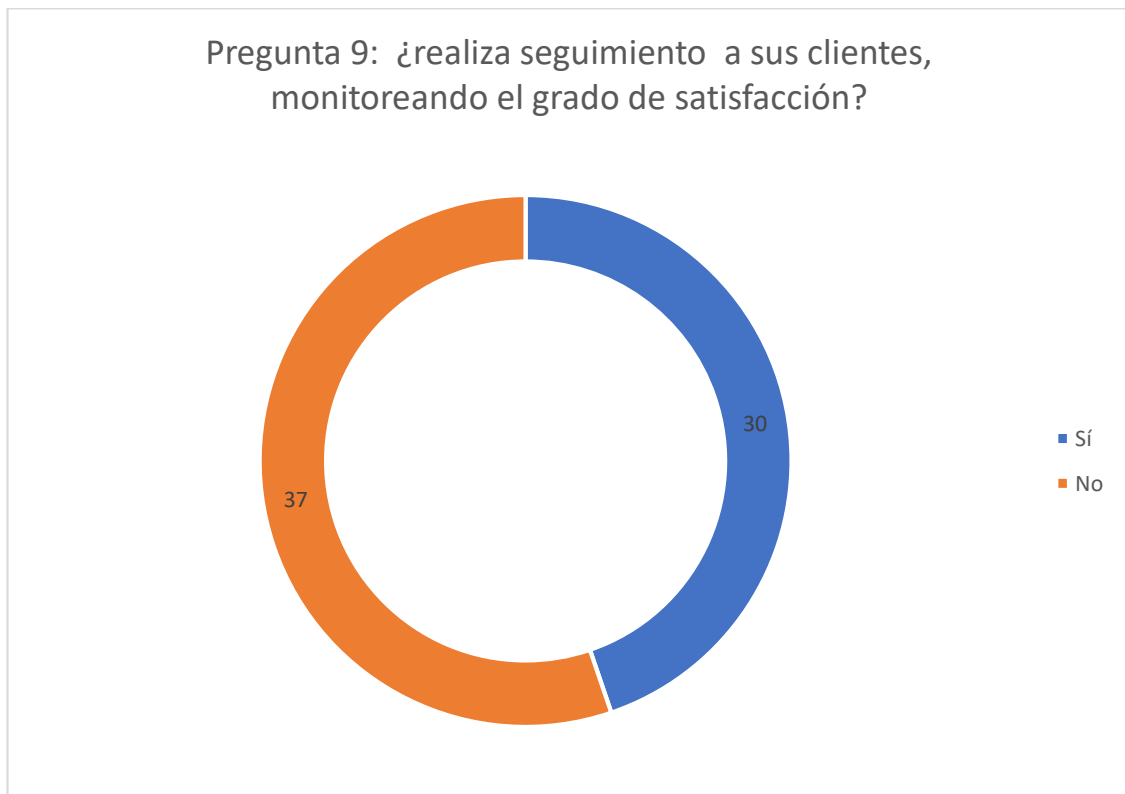
## Gráfico 8



Fuente: elaboración propia

La información es valiosa para cualquier organización y las operadoras, así lo entienden en su mayoría, aquellas que no cuentan con una base de datos, arguyen diferentes situaciones: son organizaciones jóvenes: 10 de 22, tiene problemas de espacio y es necesario renovar equipos (ordenadores, entre otros), 7 de 22, y algunas se encuentra en proceso de actualización de sus bases de datos, 5 de 22. Con todo, se pone de manifiesto que las operadoras generan información, aunque no es muy evidente la manera cómo es utilizada. La importancia de las herramientas TIC's consiste, en difundir y almacenar la información generada, esto consolida la memoria institucional y genera redes de clientes, socios, competidores, lo que permite afinar las estrategias empresariales. Las TIC's permiten monitorear nuestro entorno, lo que no siempre es evidente en las operadoras turísticas, cuando menos desde la información recabada.

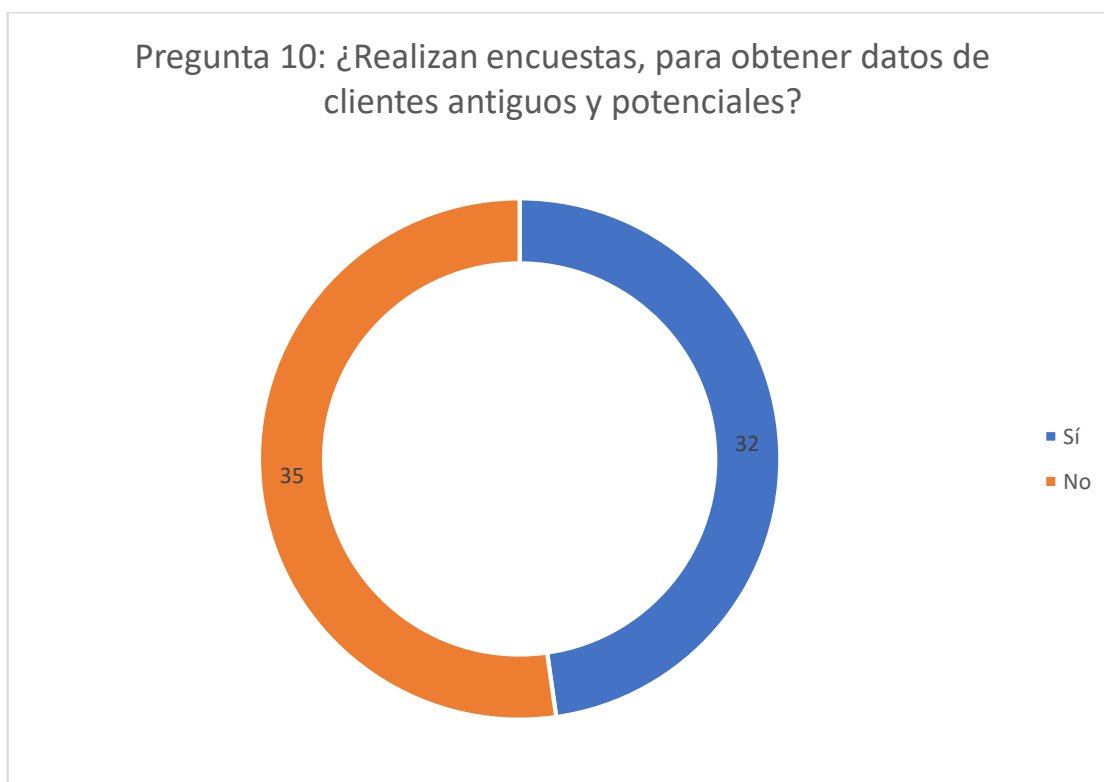
## Gráfico 9



Fuente: elaboración propia

Los resultados no son tan conclusivos, y da la impresión que no se realiza un seguimiento adecuado del cliente, al haber terminado la relación comercial. Algunas de las personas encuestadas se sorprendieron de la pregunta, dando a entender que no lo habían considerado. Indagando un poco más, las personas encuestadas, conocen la importancia de fidelizar clientes, aunque también aseveraron, que muy pocos turistas vuelven, aunque cuentan con clientes corporativos fijos. La importancia de las herramientas TIC's también reside en la retroalimentación que proveen. Una encuesta rápida, le permite a la organización, tener datos en relación a la calidad del servicio ofrecido, es lo que permite mejorar de manera constante la oferta. Es imperioso saber, si el cliente se lleva un buen recuerdo de la experiencia, pues él mismo hará la difusión correspondiente. Un cliente satisfecho, es una difusión del servicio asegurada; una recomendación oportuna, o un comentario de satisfacción en redes sociales, basta para generar un mejor retorno, para establecer mejores estrategias comerciales.

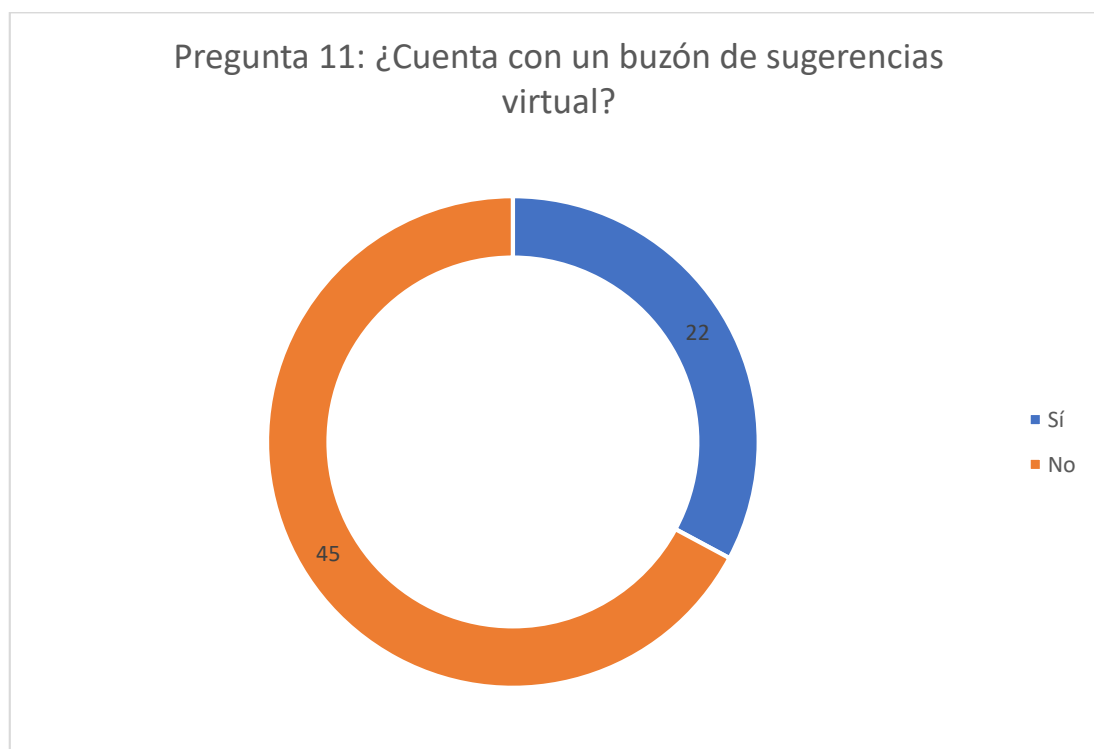
## Gráfico 10



Fuente: elaboración propia

El resultado no es conclusivo, aunque no deja de ser sorprendente, que la mayor parte de las operadoras, aunque sea una mayoría relativa, no realicen este tipo de recolección de datos. Desde luego, las entrevistas ayudan a entender mejor los fenómenos, en una charla informal, salen a flote muchos datos relevantes. Por lo que se pudo percibir, las operadoras turísticas, tienen una cartera de clientes consolidada, salvo en los casos de organizaciones recientemente constituidas. Lo que llama la atención, es que una vez consolidada esa base de clientes, se hacen pocos esfuerzos, para ampliarla. Ello puede denotar un cierto conformismo, desde luego, toda interpretación se realiza en función a percepciones, pero es bastante palpable que el turismo no tiene el lugar que debería estar ocupando, al ser uno de los sectores con mayor crecimiento, en las últimas tres décadas, cuando menos desde las fuentes oficiales. Hay múltiples factores que pueden explicar esta situación, y uno de ellos es el hecho que las operadoras turísticas no trabajan al máximo de sus capacidades. No obstante, es necesario ahondar en la cuestión.

## Gráfico 11

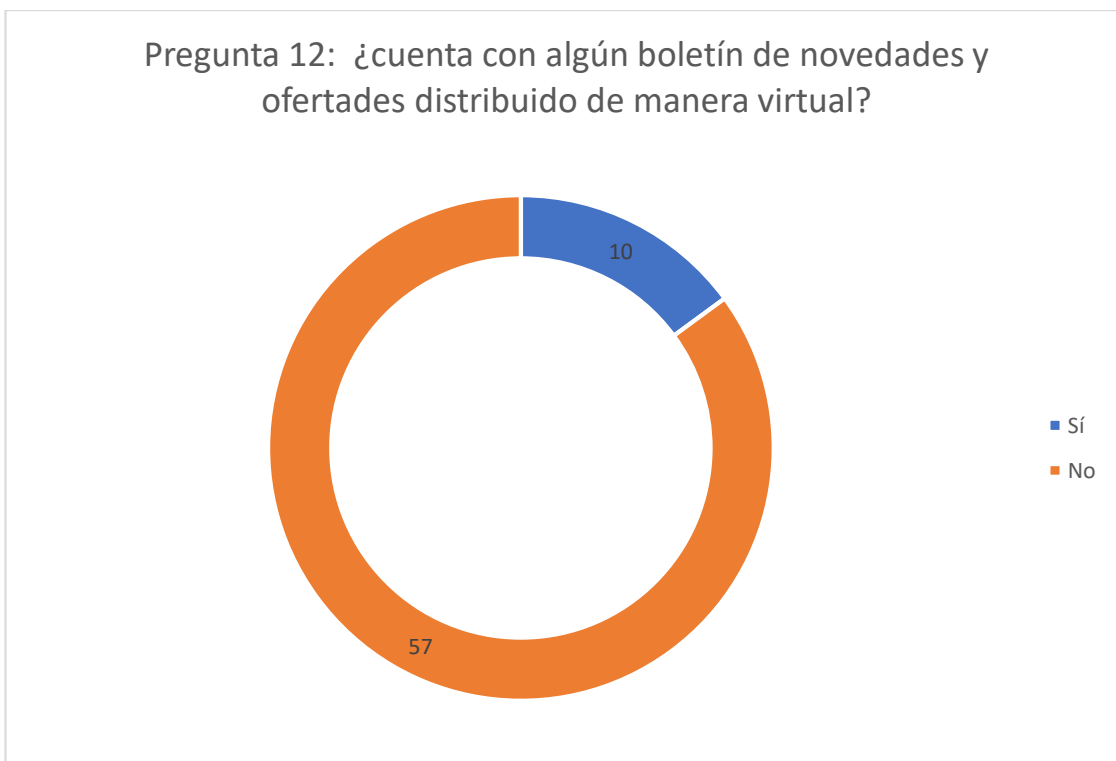


Fuente: elaboración propia

Todas las operadoras manejan un correo institucional, aunque no es el medio privilegiado de comunicación. Lo más usado, para comunicar dentro y fuera de la empresa son las redes sociales y los servicios de mensajería. Si bien la mayoría, en proporción inversa al gráfico, cuenta con un buzón de sugerencias físico, no cuentan con un equivalente virtual, por ello, podríamos decir que la comunicación es ante todo local y directa con las personas que visitan a las operadoras turísticas. Los datos revelan comportamientos y tendencias, existe la clara necesidad de utilizar recursos TIC's, para llegar a más clientes, aunque la gama de recursos implementada es limitada. Es cierto que interactuar con una plataforma, por más personalizada que esta sea, no equivale a interactuar con una persona. Es un rasgo inmanente, también, de la sociedad boliviana: el corporativismo, necesitamos contacto humano, y las personas, también en relación a lo expresado por las operadoras turísticas, prefieren consultar en persona. En relación al buzón virtual, de las 22 operadoras que cuenta con él, 14 establecieron que reciben quejas, por tarifas muy elevadas, mal servicio, retraso en las programaciones, *booking* inadecuado, entre otros. Por ello es

importante complementar esta información con encuestas que permiten situar los problemas y dar una respuesta a ellos. Las 8 operadoras restante, establecen que los clientes utilizan el buzón como una central de consultas, lo que revela que las personas, tampoco entienden bien en qué consiste un buzón de sugerencias.

### Gráfico 12

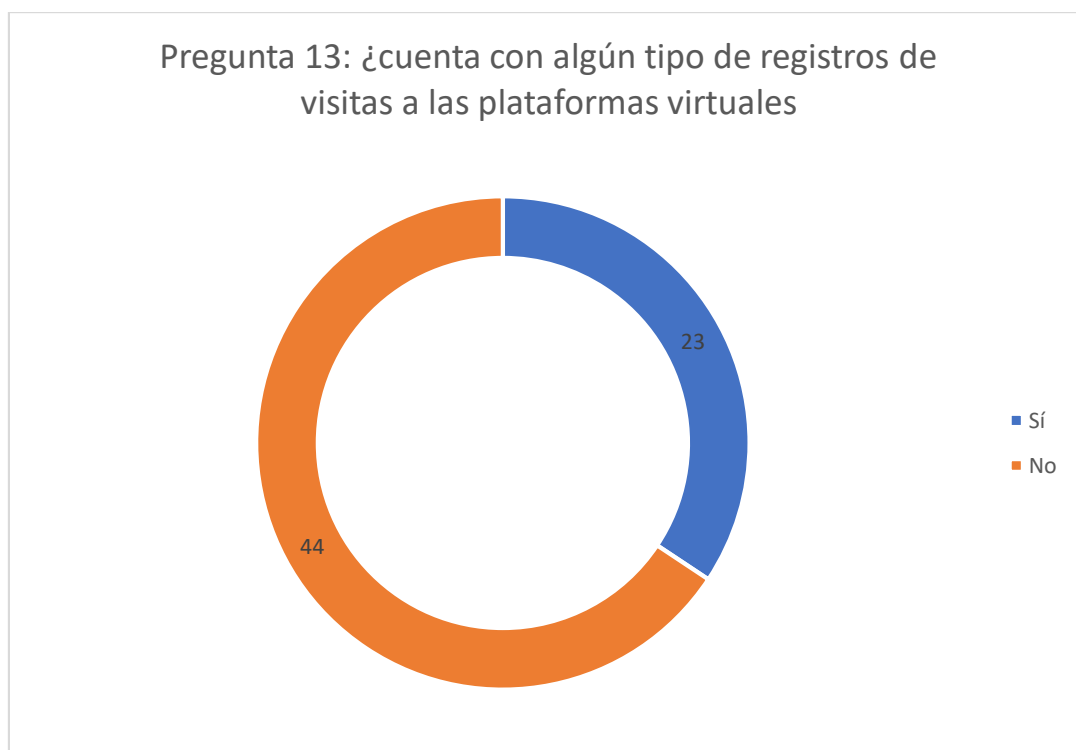


Fuente: elaboración propia

En función a lo expresado, podemos decir que todas las operadoras turísticas publicitan servicios a través de una plataforma virtual, aunque no mantienen un contacto permanente con clientes nuevos, antiguos y potenciales. El medio de comunicación privilegiado, son los servicios de mensajería en el caso de personas particulares, correo electrónico en el caso de clientes corporativos y mensajes a la página Facebook institucional. Si bien en la mayor parte de los casos no existe un encargado para responder y enviar mensajes, cada operador tiene un grupo de clientes con los cuales interactúa de forma regular, generalmente es una comunicación escueta destinada a responder consultas, o ajustar itinerarios. Lo que sí es interesante, es constatar que no se realiza una

adecuada promoción de servicios, de manera sostenida, se asume que el cliente ya conoce la oferta. Todas las operadoras coinciden, en el hecho que la publicidad fue más agresiva, en un principio, para captar clientes; esto también, está directamente ligado al tamaño de la organización y su posicionamiento en el mercado.

### Gráfico 13

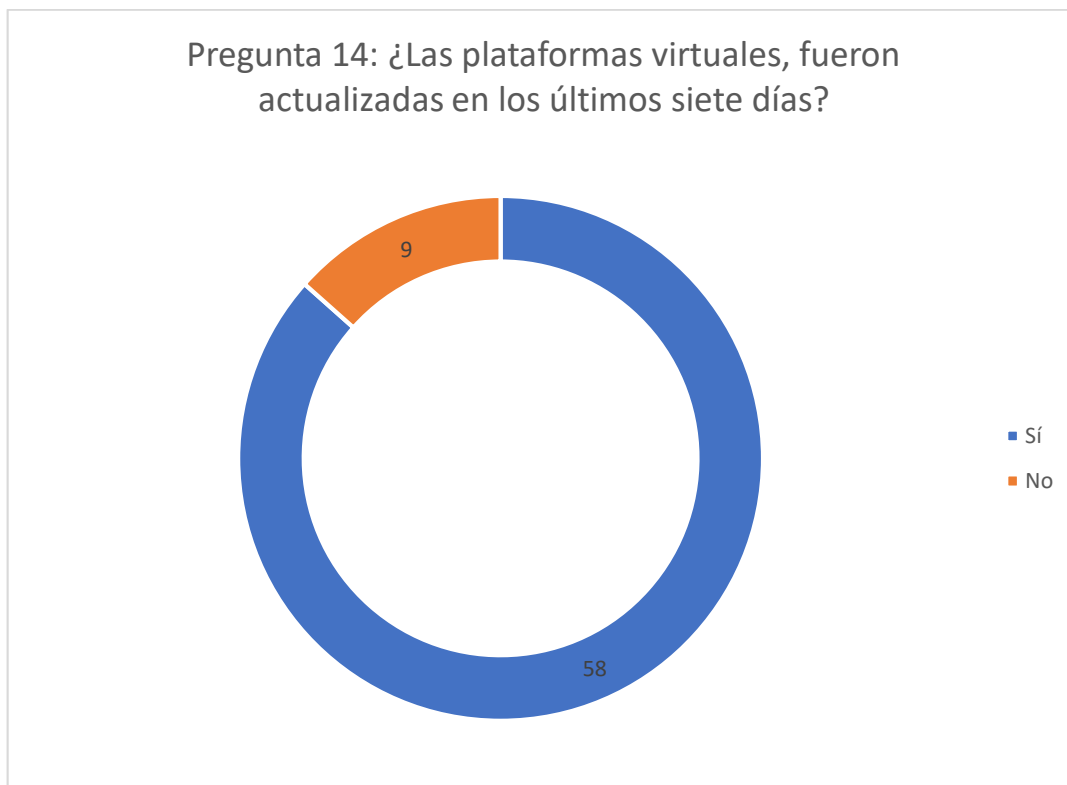


Fuente: elaboración propia

Este es un dato curioso, todas las operadoras tienen una página de Facebook, y ésta genera estadísticas: frecuencia de visitas, publicaciones más relevantes, número de interacciones, entre otras. Pero al parecer, solo son datos y no se los utiliza adecuadamente. Tener datos, es siempre insuficiente, y se necesita contar con un analista y establecer estrategias para generar mayor visibilidad, un mejor posicionamiento en las redes sociales, atrayendo la atención de visitantes de ocasión, de esa manera ayudan al cumplimiento de las estrategias organizacionales. De forma, muy casual, algunas operadoras, comentaron que lo que buscan es permanecer a flote, tratando de producir un mínimo de ganancias para cubrir gastos operativos, el flujo de clientes no es regular, y a veces decae dramáticamente. Permanecer en pie, parece ser el único cometido

de estas organizaciones. Está por demás decir que se tratan de percepciones, que deberán ser afinadas y contrastadas.

### Gráfico 14



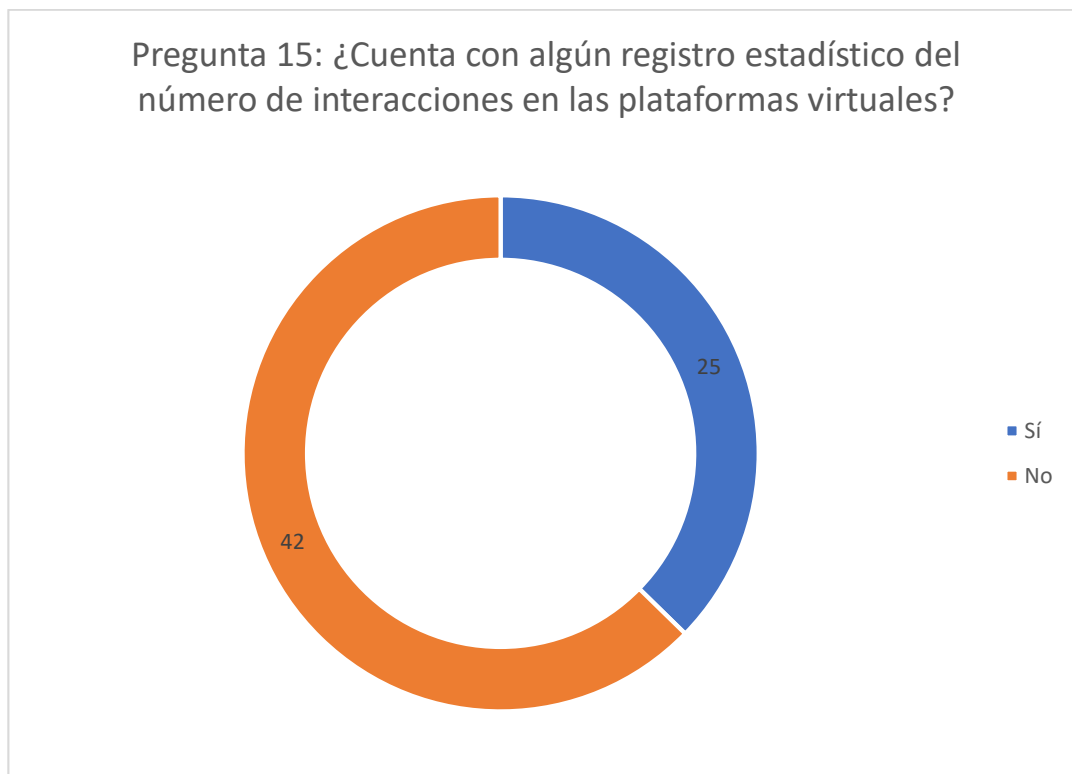
Fuente: elaboración propia

Crear contenido nuevo, es imperioso; es lo que mantiene vivo el interés del cliente, una página que no sube nuevo contenido, desaparece rápidamente de las tendencias. Las operadoras turísticas así lo entendieron; como ya fue mencionado, Facebook es la plataforma de preferencia, las páginas web han perdido una cierta relevancia, en el contexto nacional, siendo las redes sociales los espacios más visitados por los internautas. No obstante, las páginas web siguen siendo medios de consultas, sobre todo por parte de clientes extranjeros, pues son más fáciles de localizar desde un motor de búsqueda. Por ello es importante, tener un diseño atractivo y ofrecer nuevo contenido; aquí podemos observar, un buen manejo, se realiza una actualización periódica, aunque no siempre es contenido nuevo. Hay que tomar en consideración que el contenido repetitivo, cansa a las personas. Diversificación es una de las claves para atraer clientes, e incluso observadores curiosos. Crear contenido no es fácil, y requiere



de tiempo, de ahí la necesidad de un especialista, una persona que pueda regentar las redes sociales.

### Gráfico 15

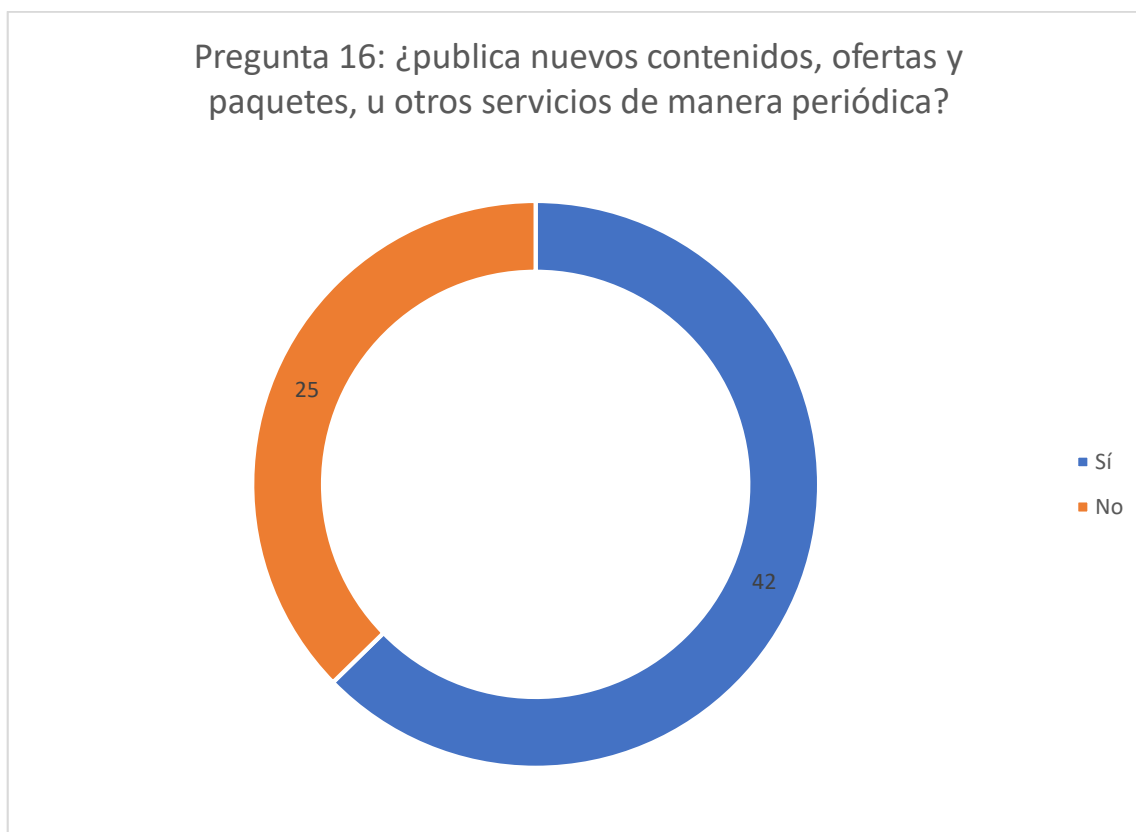


Fuente: elaboración propia

Más allá de los registros de Facebook, o los que generan algunas páginas web, no existen mayores registros, es decir que las operadoras turísticas, no tienen muy claro cuántas personas interactúan: comentan, publican, mencionan o comparten los contenidos. Esa falta de seguimiento, no permite establecer de manera clara el impacto que tienen las herramientas TIC's, en la difusión de contenidos. Por tanto, se genera información, pero está no ayuda a mejorar la gestión empresarial. Las operadoras, dadas las fluctuaciones en el flujo de clientes, tiene una preocupación mayor, ligado al costo de operaciones, pago de salarios y pago de servicios adicionales. Su prioridad es lo económico, y tienden a descuidar el seguimiento de su impacto en las redes sociales, y en el espacio virtual. Es necesario, recentrar los objetivos, para obtener mejores resultados, estableciendo una correlación entre un mejor posicionamiento en el espacio

virtual (mejores niveles de accesibilidad y visibilidad, en los motres de búsqueda), y mejores resultados económicos.

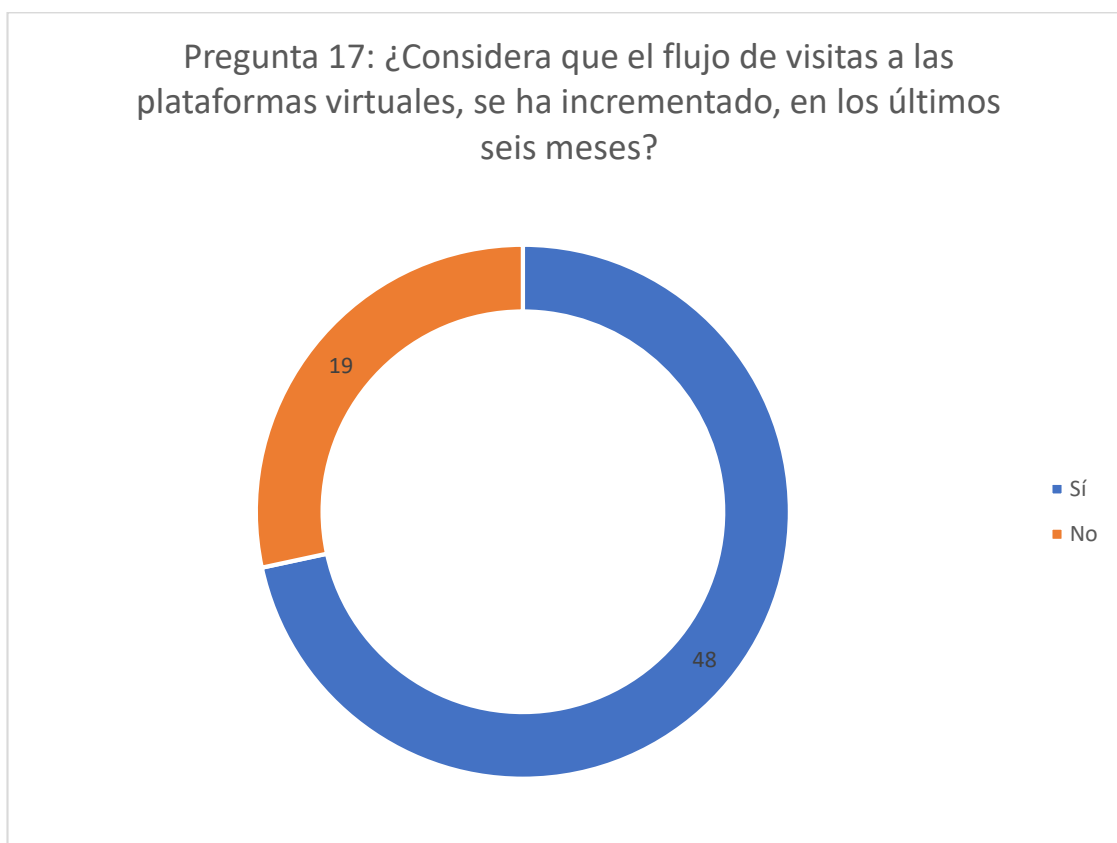
### Gráfico 16



Fuente: elaboración propia

Lo de la periodicidad puede ser engañoso, las operadoras turísticas pueden subir contenidos con una frecuencia muy relativa; como ya fue establecido, muchas veces el contenido es repetitivo, mantener las páginas actualizadas es casi una tarea de tiempo completo, a veces descuidada cuando no se tiene suficiente personal, o se cuenta con personal poco capacitado y familiarizado con las herramientas TIC's. Se trabaja en la urgencia, al día, es lo que establecieron las operadoras; ante tal presión, cometer errores es casi inevitable. Descuidos, omisiones, y falta de propuestas para diversificar la oferta, son problemas recurrentes, que salen a flote en una conversación casi casual, en la cual el sector asume sus limitaciones, pero no tiene la posibilidad de rebasarlos. Esto amerita mayor investigación a futuro, pero es necesario señalarlo, como una debilidad endémica.

## Gráfico 17

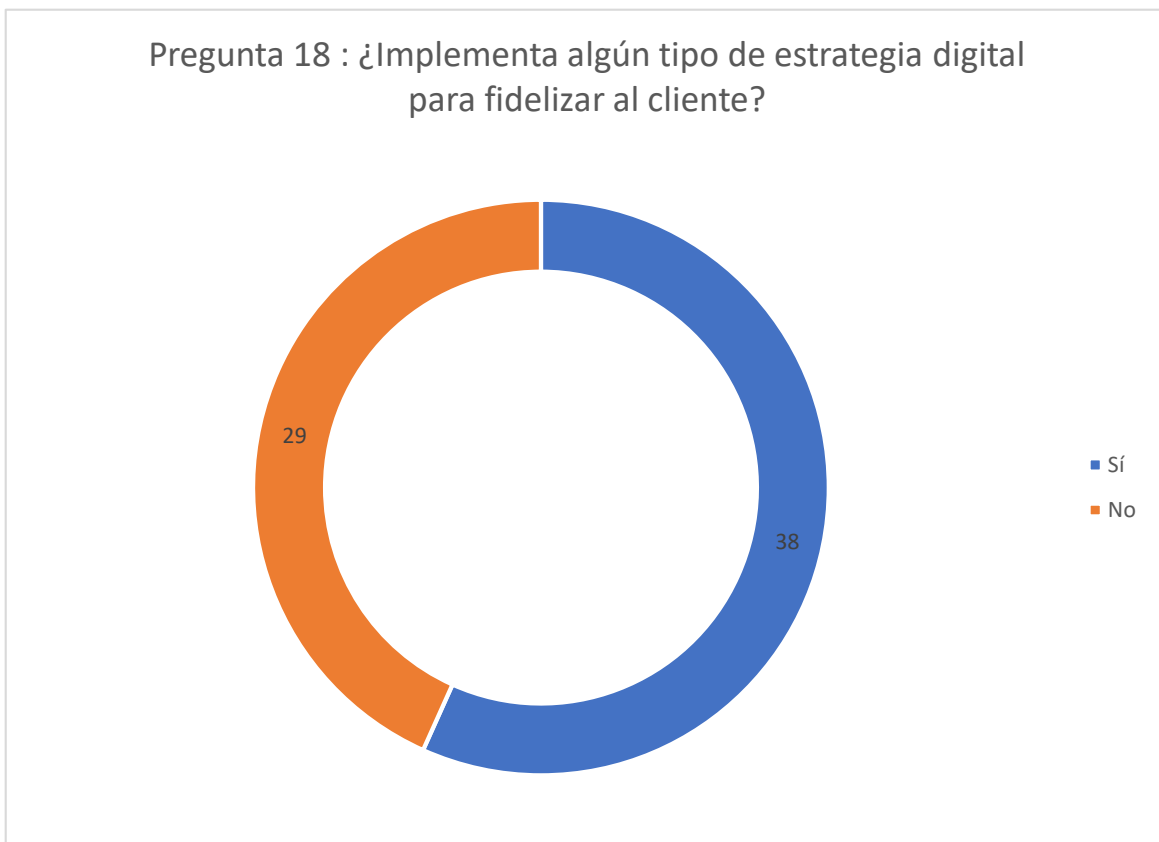


Fuente: elaboración propia

Los resultados pueden ser engañosos, si bien gran parte de las operadoras afirman que el flujo de visitas se ha incrementado, cuantificarlo resulta más complicado. Ninguna operadora tiene registros claros del número total de visitas, en el último mes y en los últimos días, o el número de visitas semestral o anual, lo que impide realizar una correcta comparación entre operadoras, evaluando el impacto sobre posibles estrategias implementadas. Algo que resalta es el hecho que, si bien todas las operadoras tienen una página institucional, el nivel de promoción y difusión que generan no es tan relevante. Por tanto, no son parte de una estrategia comercial, son un aditamento o un accesorio, pero no lo perciben como una herramienta de importancia vital, para consolidar redes de negocios. El Facebook es muy importante, pero manejarlo adecuadamente lo es de igual manera, ello debe responder a una clara visión de negocio, estableciendo de manera muy evidente, hacia dónde se dirige la organización. Esta valoración inicial, nos da indicios, de una carencia de visión empresarial de largo alcance. Como ya fue mencionado, se vive en el momento, y se visualiza

el corto plazo inmediato; es necesario rebasar esas limitantes. Lo requiere de una visión corporativa en el uso de las redes sociales.

### Gráfico 18

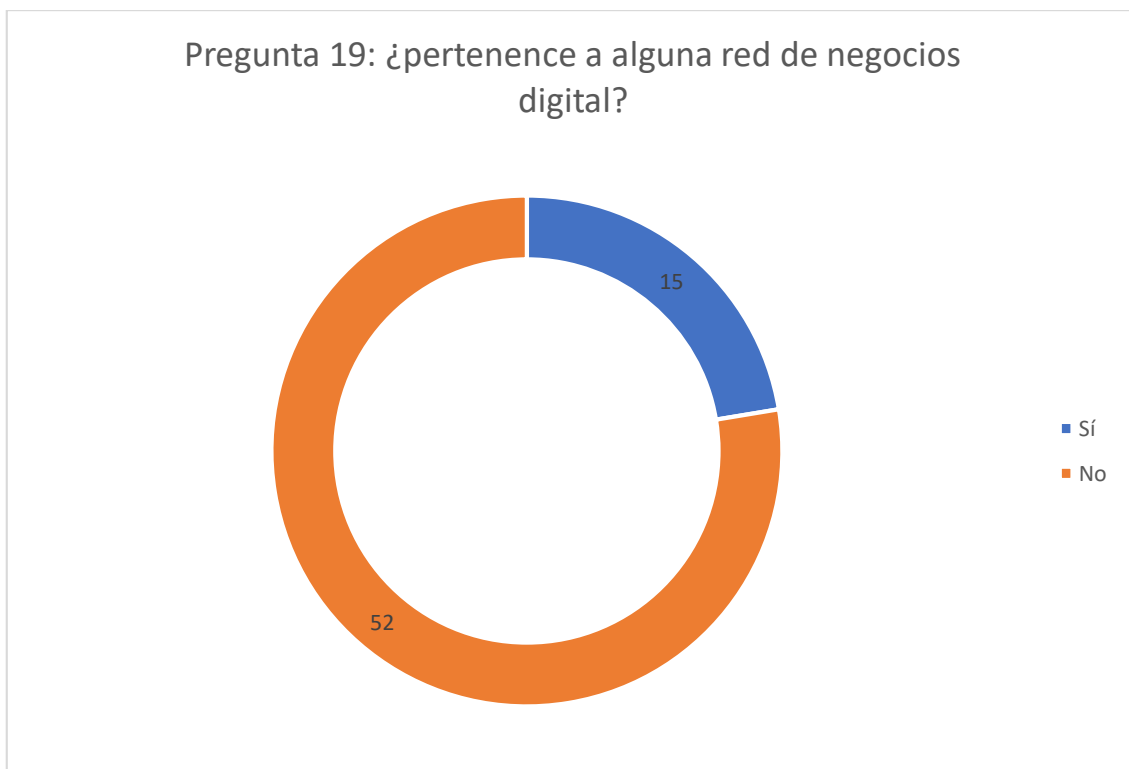


Fuente: elaboración propia

Un problema ya evidenciado, es que no se realiza un adecuado seguimiento al cliente, para fidelizarlo hay que conocerlo, de esa manera puedo ofrecer un servicio en función a gustos específicos, respondiendo necesidades precisas. Más allá de los números, desde el entorno empresarial, hay una tendencia a olvidar fácilmente que tratamos con personas, y no simples insumos, y estas personas tienen gustos y el rol de todo proveedor de servicios es satisfacer esos gustos. Se puede observar, de manera directa, que las personas encuestadas, tienen conocimientos teóricos, pero aplicarlos a una realidad conflictiva, como la boliviana, no es tan evidente. Esto requiere que la marca, sea asociada, a una buena calidad de servicio, tanto así, que sean prácticamente sinónimos, un cliente satisfecho hará la difusión del servicio, ahí donde se requiera. Esto se

logra, manteniendo un contacto permanente con los clientes, y esto implica saber qué quiere el cliente, cuándo lo quiere y cómo lo quiere. En todo esto, sale a la luz, que tratar con los clientes nunca es fácil, y las operadoras así lo manifiestan, pero algo que olvidan es que el proveedor de servicios debe adaptarse al cliente y no viceversa.

**Gráfico 19**

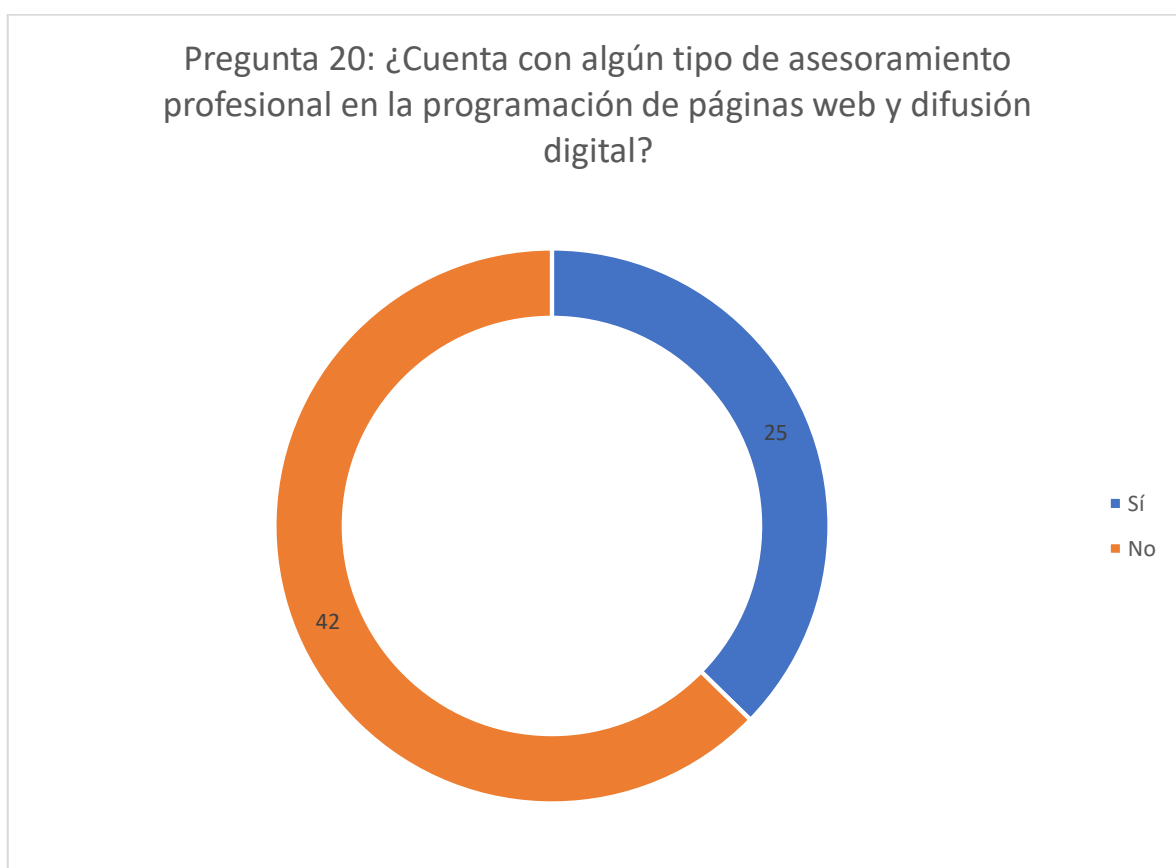


Fuente: elaboración propia

Un aspecto que vale la pena mencionar, en función a toda la información compartida, es que las operadoras turísticas sienten que son víctimas de una competencia desleal, ya que el competidor más cercano, hará todo lo posible para sabotearlas. Ello crea un clima de suspicacia constante, y por ello, son recelosas al momento de compartir información. Las redes de negocios, son herramientas muy útiles, pues permite un relacionamiento estrecho, entre empresas del mismo rubro, generando un saber empresarial que puede usarse en beneficio de todos. Ello, es válido, en entornos sanos; en Bolivia pervive una competitividad demasiado pronunciada, cuyo corolario son estrategias poco éticas, y por ello, las operadoras turísticas no se relacionan adecuadamente con

su entorno. Existen asociaciones y sindicatos, es algo muy usual en Bolivia, aunque su funcionamiento interno es bastante cuestionable, por el personalismo del liderazgo ejercido. Es también una de las fallas sistémicas de la propia sociedad boliviana. Eso dicho, nada impide que las operadoras pueden relacionarse con el entorno regional y con socios estratégicos en países receptores a la oferta turística boliviana.

**Gráfico 20**

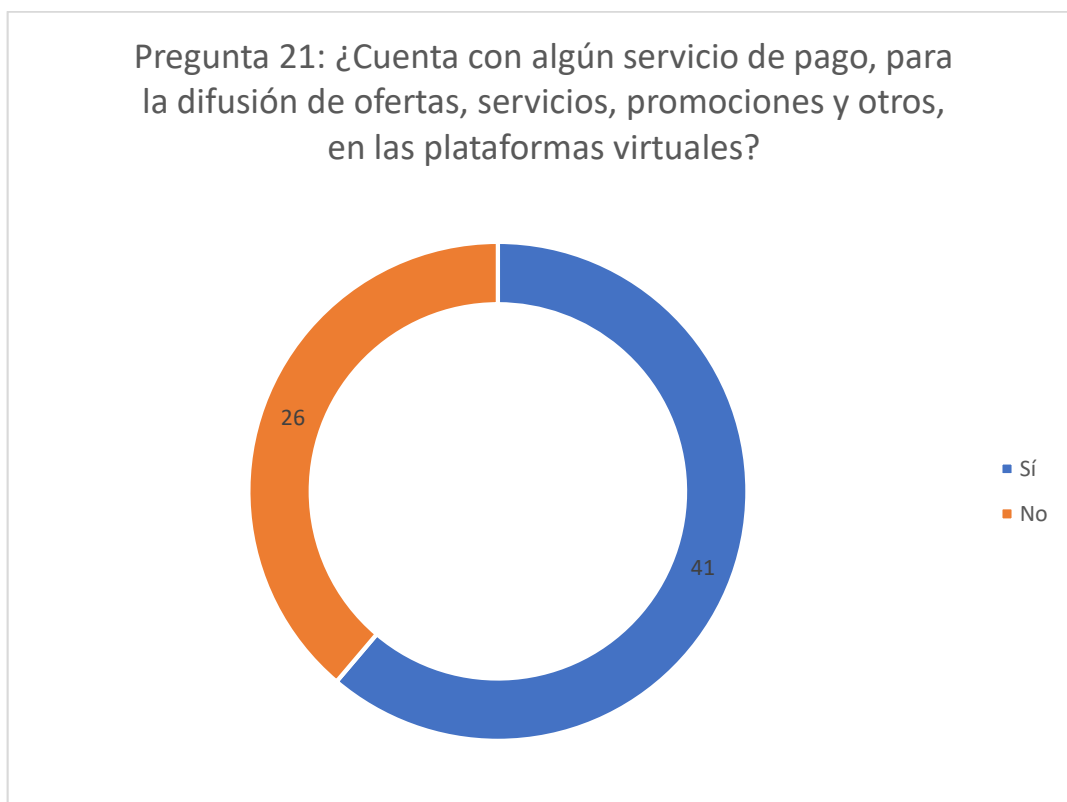


Fuente: elaboración propia

El diseño de marca, al igual que el posicionamiento en el espacio virtual no se pueden improvisar, requieren de estudios y estrategias para alcanzar mejores resultados. Dar el salto digital no es fácil y requiere de una cierta capacitación en el manejo de herramientas TIC's. Como el mundo digital se mueve a gran velocidad, el asesoramiento se vuelve indispensable. Son servicios que tienen un costo, y con margen operativo tan estrecho, muchas veces se lo percibe como un gasto innecesario. El mundo digital, propone una interrelación cada vez más estrecha, entre diferentes actores y las operadoras turísticas, podrían acordar

alianzas estratégicas con los servicios de asesoramiento digital, generando un beneficio mutuo. Ahí se puede encontrar una solución concreta al problema del turismo en Bolivia.

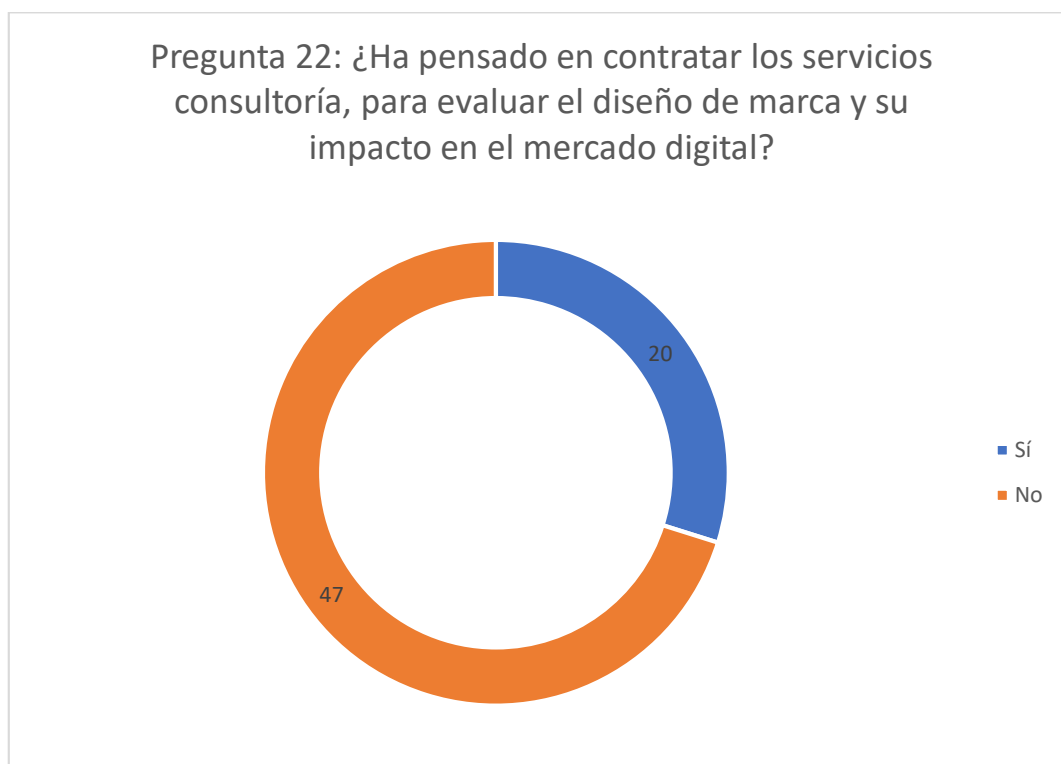
**Gráfico 21**



Fuente: elaboración propia

Nuevamente sale a flote, el tema de un margen de acción estrecho; los servicios son caros y las operadoras solo están dispuestas a pagar en caso de extrema necesidad. Bajas utilidades y una visión a corto plazo, parecen ser denominadores comunes, en la puesta en marcha de estrategias empresariales. En cuanto a los servicios de paga, las operadoras señalan, que son herramientas de difusión, sobre todo en redes sociales. Si uno quiere tener mejores resultados, en las plataformas virtuales es necesario invertir, los motores de búsqueda, sitúan en los primeros lugares a clientes consolidados junto con los resultados generados por el algoritmo. Entre las millones de páginas de referencia en servicios turísticos, las operadoras tienen bastantes dificultades al momento de diferenciarse, y presentar una oferta única, o cuando menos relevante, entre muchas.

## Gráfico 22



Fuente: elaboración propia

Las respuestas van por el mismo sentido: los servicios son caros, y no existe una voluntad para invertir, con la finalidad de obtener mejores resultados. La promoción y difusión, se realiza prácticamente de manera manual, de acuerdo a las capacidades del personal; se podría ganar mucho tiempo, si ello se automatiza; las herramientas tienen que estar al servicio de las organizaciones y facilitar el trabajo, para que las personas puedan concentrarse en tareas altamente cognitivas y menos rutinarias. El objetivo no solamente es sobrevivir, lo ideal sería crecer y por qué no, dominar el mercado; para ello, se requiere cierta flexibilidad, la voluntad de poder cambiar cada vez que se requiere. El cambio implica riesgos, y existe el antecedente de operadoras que bajaron sus utilidades al implementar una nueva tecnología, de ahí un cierto temor al cambio. Pero ello, no debería generar un rechazo, las tecnologías pueden ser un arma de doble filo, hay que saberlas manejar y antes de implementarlas, es necesario capacitar, para que el personal se adapte, todo cambio tiene que ser paulatino, pese a que las fluctuaciones en el mercado, son abruptas y la adaptación a un entorno cambiante, es una de las llaves del éxito.



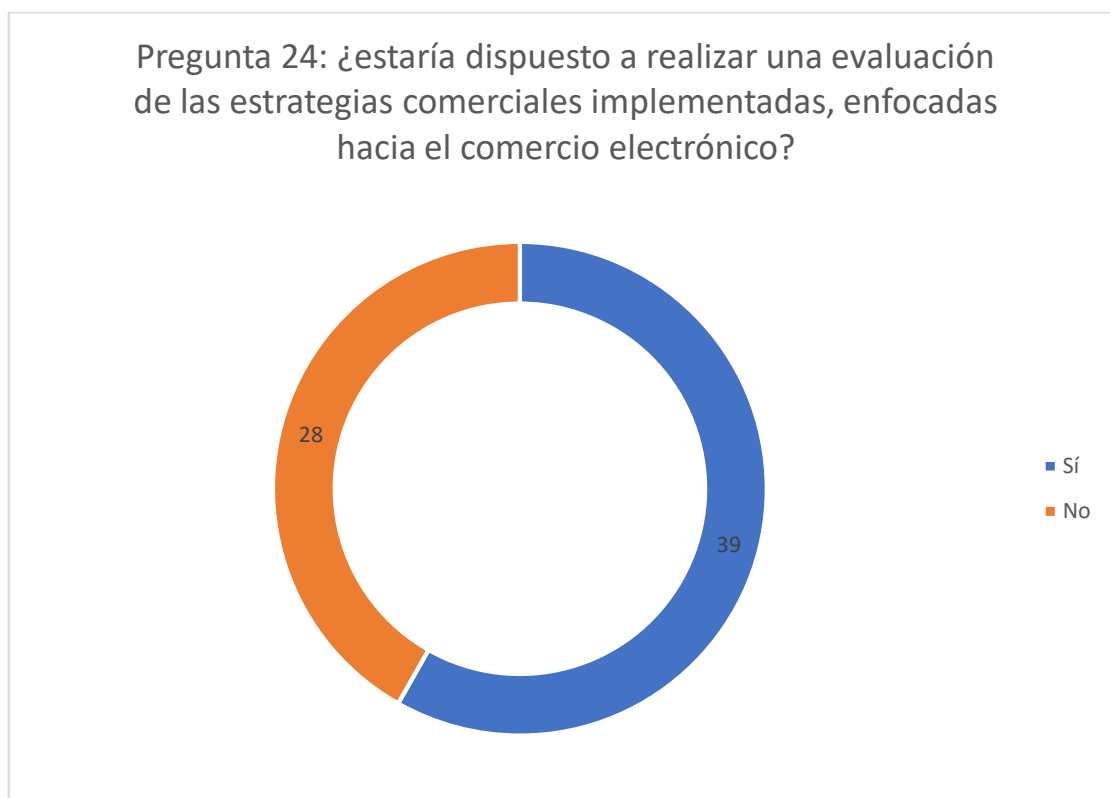
## Gráfico 24



Fuente: elaboración propia

En función a los datos recabados, las operadoras turísticas establecen que no consideran realizar un cambio, aunque siempre es una posibilidad a futuro, dependiendo de la evolución del mercado. Tomar una decisión de esta naturaleza no es fácil, pues involucra muchos recursos: humanos y económicos, y de momento, el enfoque está centrado en mantener un cierto margen de ganancias, tomando en consideración que los clientes son ante todo locales; por tanto, la comunicación es directa, aunque da la impresión que se trata de una excusa. Las operadoras argumentan, que los clientes están familiarizados con un estilo y con una oferta, aunque no nos proporcionaron ningún dato; el rediseño, es una necesidad, habiendo evaluado la satisfacción de los clientes y la accesibilidad a servicios digitales. El mundo cambia vertiginosamente, y las organizaciones son reticentes al cambio, pero se requiere de un análisis oportuno, para establecer la pertinencia de un cambio, real y efectivo, en beneficio de las operadoras turísticas.

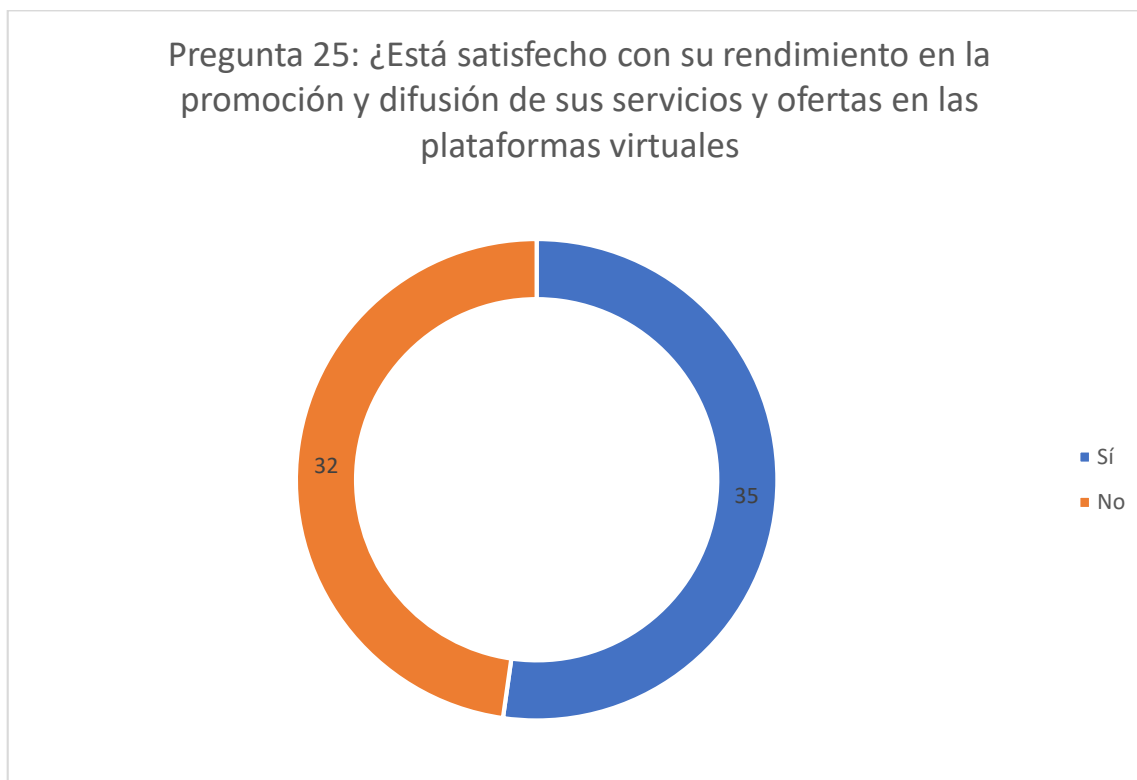
## Gráfico 24



Fuente: elaboración propia

Los resultados son reveladores, en una proporción mayoritaria, las operadoras turísticas están conscientes que las estrategias implementadas, no son las mejores, se trabaja con lo que se tiene y no siempre produce buenos resultados; hay que mejorar lo que ya se ha hecho, renfocando la visión a futuro de la organización. Desde luego, del otro lado del espectro, el argumento principal es ¿por qué cambiar algo que funciona? El cambio no necesariamente implica, reemplazar lo defectuoso, más bien el desafío consiste en abrir nuevas oportunidades, nuevos horizontes de negocios. Haber llegado a una posición, no debería implicar conformismo; en el mundo de los negocios, es más que necesario romper los límites impuestos, siempre tratando de reducir el impacto del riesgo, que es el mayor temor que enfrentan las operadoras, un error de cálculo, les puede costar muy caro y por eso prefieren quedarse en un terreno conocido y maleable.

## Gráfico 25

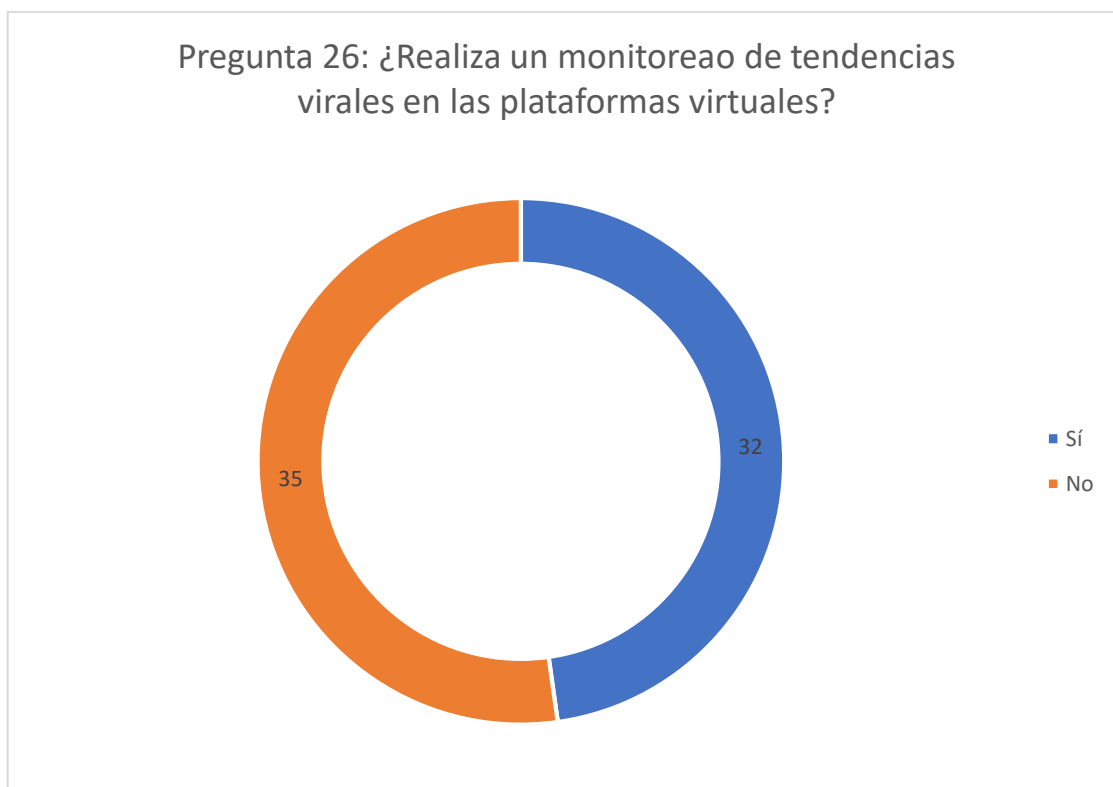


Fuente: elaboración propia

Nuevamente tenemos dos grandes segmentos: aquellos que quieren cambiar, aunque no necesariamente tiene los medios, y aquellos que prefieren mantener un cierto conformismo, ya tienen antigüedad en el negocio, y no ven la necesidad de implementar nuevas estrategias. Es un saber hacer ya establecido, con el cual han trabajado muchos años, y les produce confianza. En la empresa es muy importante promover la autocrítica, no porque una estrategia haya funcionado, tiene que implementarse sin cesar. Todo es perfectible, dentro de la prudencia requerida, es necesario intentar, por lo menos un pequeño cambio, un giro en la morosidad de las cosas, siempre tratando de mejorar lo que ya se tiene adquirido. Nuevos estilos, cambios de liderazgos, nuevos nichos de mercado, todo ello puede generar estrés laboral y resistencia a un entorno que ha cambiado, pero son etapas necesarias, ineludibles en el contexto actual, quien logra adaptarse sobrevive, parece una sentencia demasiado severa, pero es una realidad palpable. Las pequeñas y medianas empresas, son vulnerables a los cambios bruscos en el mercado, de ahí la importancia de poder mutar,

reconvertirse, ofertar nuevos productos o servicios, mantener un flujo constante de clientes, no solo locales.

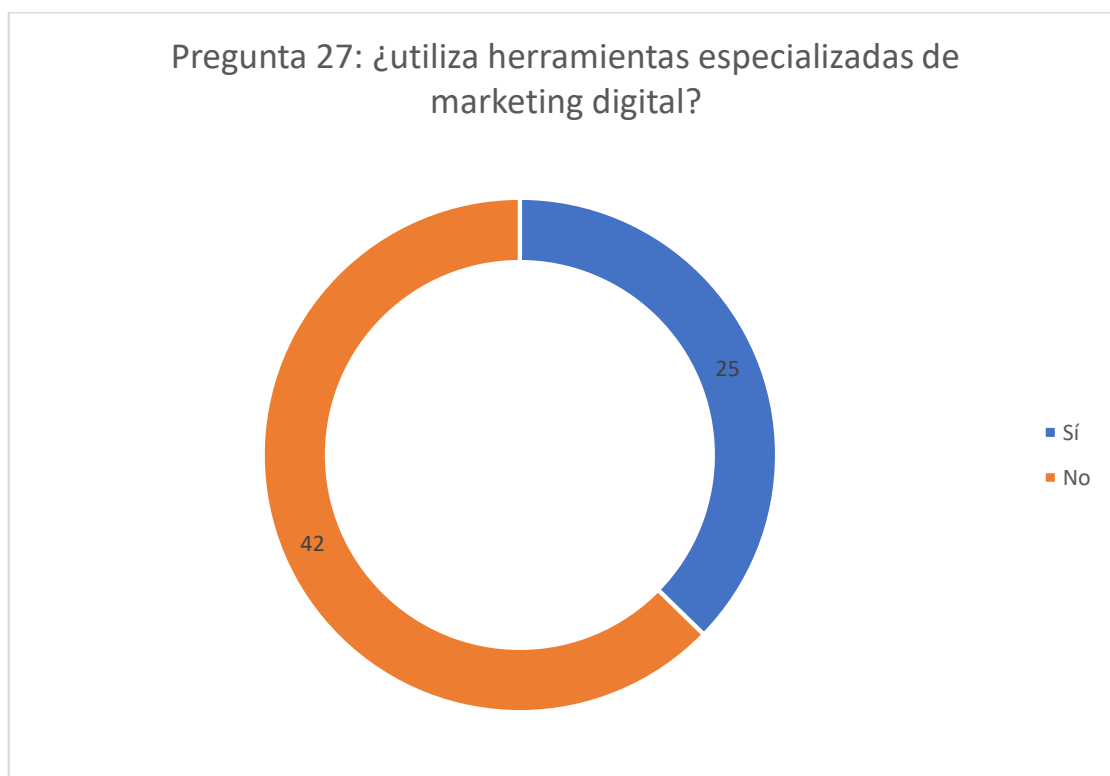
### Gráfico 26



Fuente: elaboración propia

Corroborando la tendencia, podemos observar la preeminencia de dos bloques: aquellos que sí realizan un seguimiento de las tendencias virales, por lo menos en las redes sociales, ligadas a la oferta de paquetes turísticos, y aquellos que se fían en tendencias de mercado y muchas veces, en su buen juicio. Monitorear tendencias, permite un mejor acercamiento al cliente, pues nos aproximamos a sus gustos: qué es lo que está buscando y dónde lo está haciendo, de esa manera, se puede posicionar la oferta en función a los gustos observados. Qué cosas se comentan y qué cosas se comparten, son datos de mucha importancia, al igual que saber quién está vendiendo y cómo lo está haciendo. De las experiencias exitosas aprendemos, y por ello, gran parte del trabajo de la empresa es procesar información. Las TIC's, permite recabar mucha información, pero esto tiene que utilizarse, para alcanzar los objetivos de la empresa. De lo contrario, sería un ejercicio fútil.

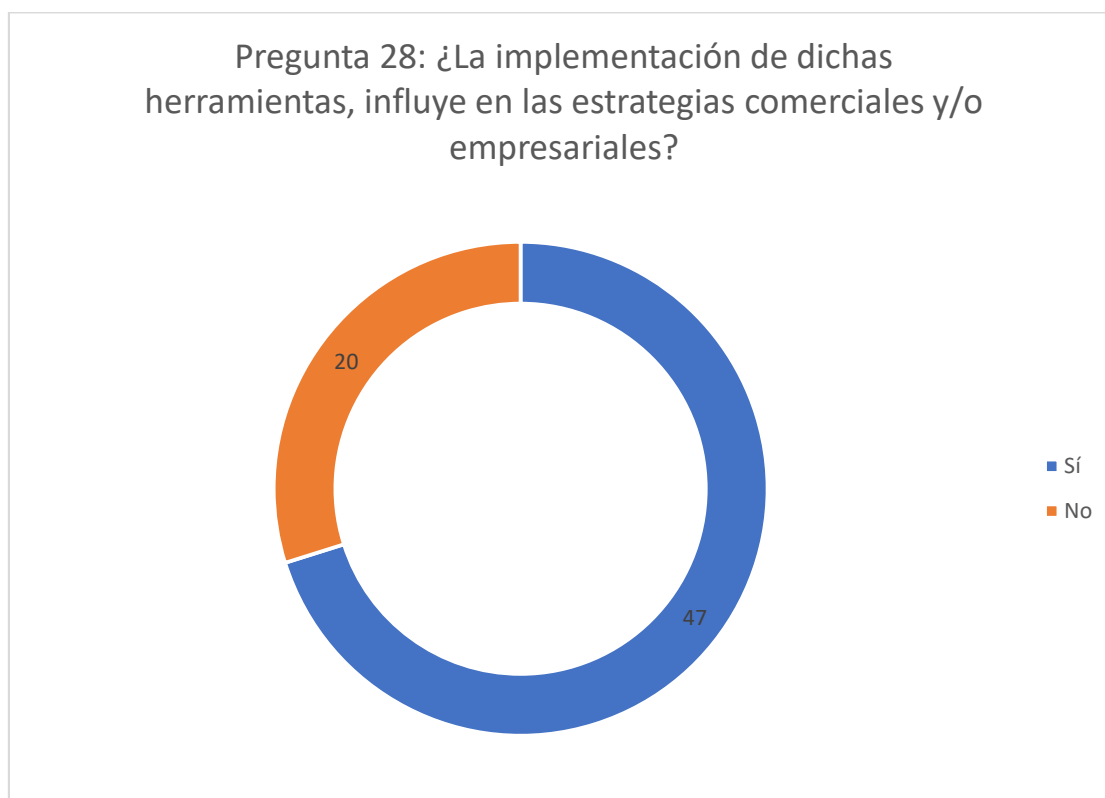
## Gráfico 27



Fuente: elaboración propia

Sobresale que estos dos bloques se mantienen, y están muy ligados al tamaño de las organizaciones, a mayor tamaño, mayor posibilidad de invertir en herramientas profesionales. El marketing digital es una tendencia predominante, desde hace veinte años, cuando menos. El internet es parte de nuestras vidas, y aunque su acceso es todavía limitado en el país, es el lugar privilegiado para publicitar, sus costos son más bajos que la televisión o la radio, su alcance es mayor. Hoy en día existen una serie de herramientas que permiten compartir más y mejor, para llegar a una audiencia antes inaccesible. Se pudo evidenciar, que las operadoras, tienen sólidos conocimientos de marketing y los emplean en la difusión de contenidos, por vías tradicionales. Las nociones de marketing digital no son tan claras, y cuando se les pide ahondar en posibles herramientas, muchas veces la respuesta es negativa. Es importante que las operadoras tengan en claro, que herramientas tienen a disposición, algunas son gratuitas, y pueden generar mayor impacto. Asesoramiento especializado es lo que necesitan, de ahí la importancia también, de la investigación académica, pues estas son fuentes laborales, que los jóvenes profesionales pueden abordar.

## Gráfico 28

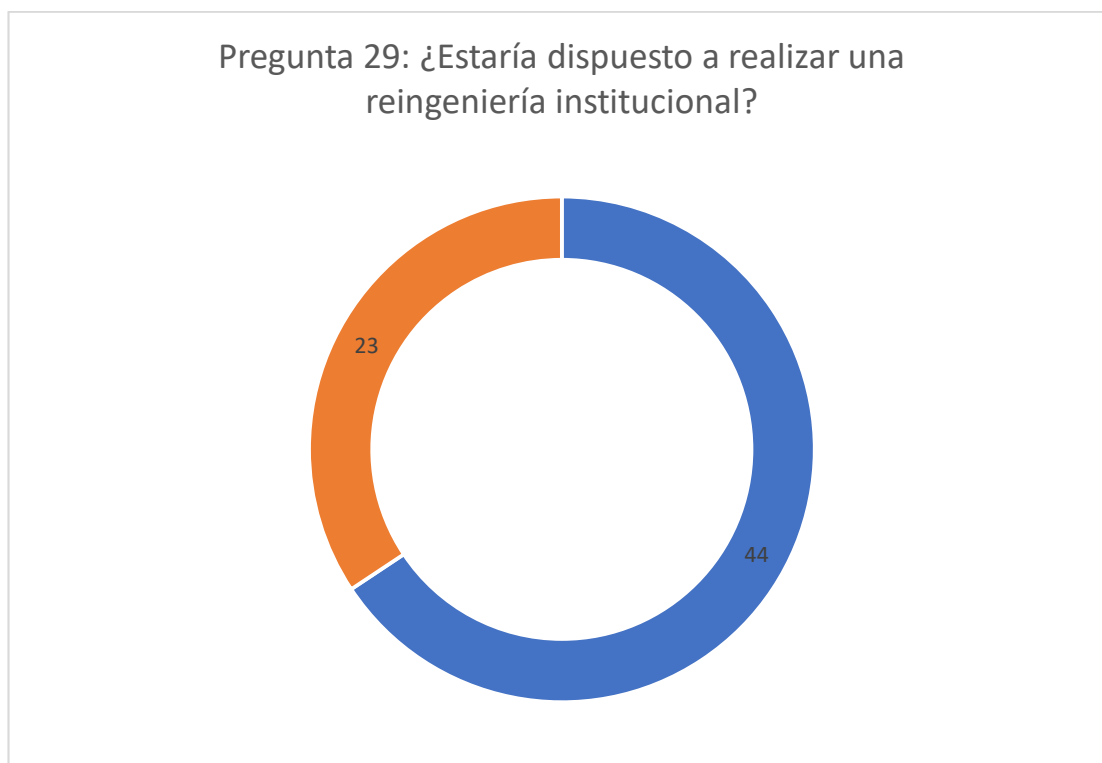


Fuente: elaboración propia

Con todo esto, cuando menos resaltan algunos elementos del uso y efecto de las TIC's en las operadoras turísticas de la ciudad de La Paz. Las TIC's se usan, aunque no en toda su capacidad; generan un efecto y las propias operadoras lo reconocen; no obstante, la inversión en capacitación e implementación de nuevas tecnologías es costosa, y no todas las operadoras pueden realizarlo. Tener y retener clientes es una prioridad, y aquellas operadoras que están más familiarizadas con las nuevas tecnologías, tienen una ventaja considerable sobre las demás. Invertir queda como una posibilidad a futuro, una vez superado los problemas actuales. El mercado fluctúa y afecta a directamente a las pequeñas empresas, muy vulnerables a los cambios bruscos de la oferta y la demanda. El turismo no siempre genera un flujo constante de clientes, por ello es cuando menos necesario diversificar la oferta. Las operadoras, también expresaron que las nuevas tecnologías son privativas, no es solo adquirir un paquete o una aplicación e instalarlo, es necesario actualizar los soportes físicos (ordenadores

y celulares), mejorar la calidad de la conectividad, y capacitar al personal en el uso de las nuevas tecnologías.

### Gráfico 29

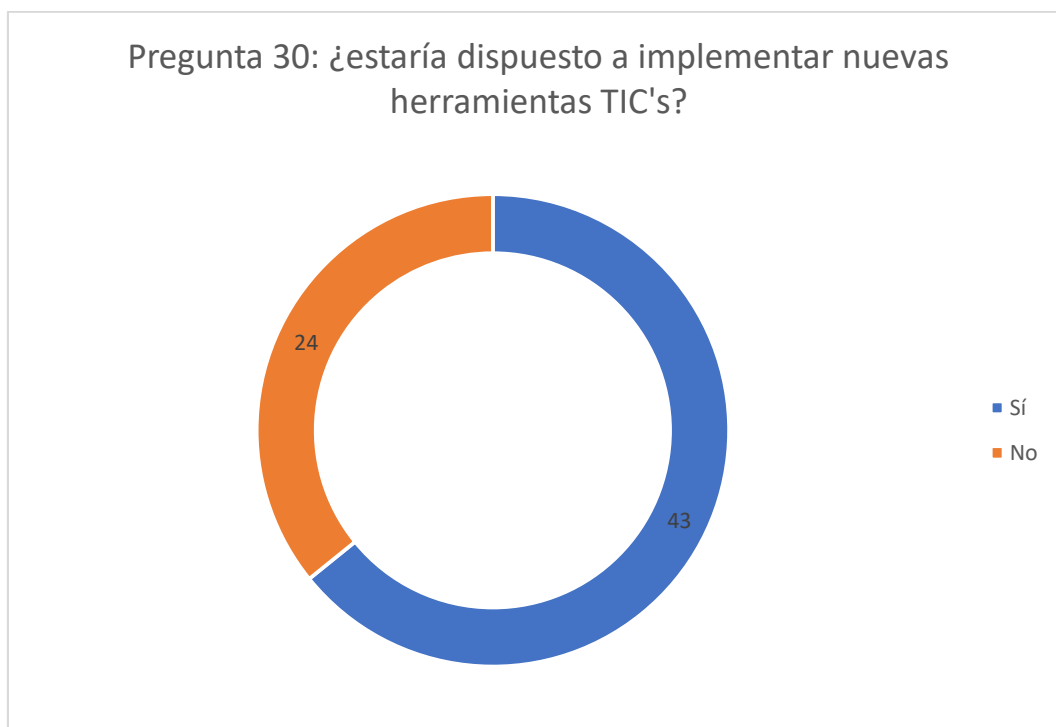


Fuente: elaboración propia

Las operadoras consideran que una reingeniería institucional es un cambio masivo y radical, aunque necesario; no obstante, dada las circunstancias precarias en la mayoría, no están dispuesta a realizarla de momento. Es muy interesante, constatar el hecho que la mayor parte de las operadoras reconoce problemas inherentes al sector, pero muy pocas reconocen cometer errores en el uso y en la implementación de herramientas TIC's. Por ello es importante una mirada externa y crítica, para valorar, con un mínimo de objetividad, el trabajo realizado por las operadoras turísticas. Nadie niega las dificultades que enfrentan, en un entorno empresarial poco desarrollado y con pocos incentivos, pues se señala la poca o nula ayuda por parte de las organizaciones gubernamentales, cuyas políticas en turismo no son claras; las quejas habituales, se dirigen al municipio: cobros excesivos, multas, trámites

engorrosos, corrupción y favoritismo; son problemas que también se deben sondear. Pero ninguna de las trabas mencionadas es insoslayable.

### Gráfico 30



Fuente: elaboración propia

Como ya fue expresado, se evidencia la voluntad de invertir a futuro en nuevas herramientas TIC's, aunque no es una tendencia generalizada, pero si existe la predisposición y salen a flote sendas contradicciones: por un lado, todas las operadoras reconocen la importancia de estas herramientas, pero muy pocas quieren invertir. Las operadoras saben que estas herramientas influyen en las estrategias empresariales, pero muy pocas quieren evaluar los resultados y refocar sus estrategias. Todas las operadoras tienen en claro que el cambio es irreversible y que el salto digital es importante para el sector, pero pocas quieren rebasar la esfera de las redes sociales y de sus límites establecidos. En pocas palabras, se percibe una resistencia al cambio, pues genera incertidumbre, y ésta puede producir pérdidas, y ningún de las operadoras, tiene la posibilidad de perder, pues el sector sigue siendo frágil. Desde luego, estas percepciones, son el punto de vista de las operadoras, pero nos ayudó a comprender ciertos problemas que podrían resolverse con un diálogo, claro y sostenido entre las



universidades, que forma recursos humanos, y las empresas que requieren recursos humanos altamente capacitados. Una de las soluciones a los problemas del sector empresarial, es poder consolidar una alianza estratégica, con el sistema universitario.

## Resultados operadoras turísticas Municipio de Copacabana

Copacabana, por su cercanía al Perú, uno de los países más visitados en la región, cuenta con un atractivo turístico peculiar, y generalmente se lo considera como la puerta de entrada a Bolivia, en el circuito andino. Habiendo consultado con los actores involucrados: operadoras y Gobierno Autónomo Municipal, se puso en evidencia que Copacabana tiene una fuerte afluencia de turistas extranjeros, aunque suele ser uno de los destinos privilegiados, en feriados o fines de semana largo, por turistas locales. Por ello, el turismo es una actividad muy importante, y se evidencia por la proliferación de tiendas de recuerdos, artesanías, hoteles y restaurantes, muchas veces regentados por turistas que se quedaron a radicar en el país y en la localidad, aunque su estatus migratorio no siempre es claro. Al igual que en la ciudad de La Paz, la informalidad es muy importante en el sector, y prácticamente predomina; hay pocos registros y pocos datos. El Gobierno Autónomo Municipal, se mostró particularmente reticente, al momento de compartir información. Las operadoras también nos proporcionaron información contradictoria, en relación al registro oficial de operadoras. De entrada, pudimos percibir un mal manejo de la información. Una vez que fue asimilado, el alcance la investigación, las operadoras colaboraron de buena manera.

En función a los registros consultados, la información del Gobierno Autónomo Municipal, y la ayuda de los lugareños, se pudo establecer que existen 14 operadoras legalmente constituidas, siendo la base de este estudio. Se aplicó el mismo cuestionario, por la facilidad de recolección de datos. De la misma manera, dialogar con los responsables de las operadoras turísticas, fue enriquecedor para comprender una realidad local muy específica. Son organizaciones pequeñas, y al igual que el caso de La Paz, se señaló como un problema a resolver, la competencia desleal.

## Resultados de la encuesta

Gráfico 31

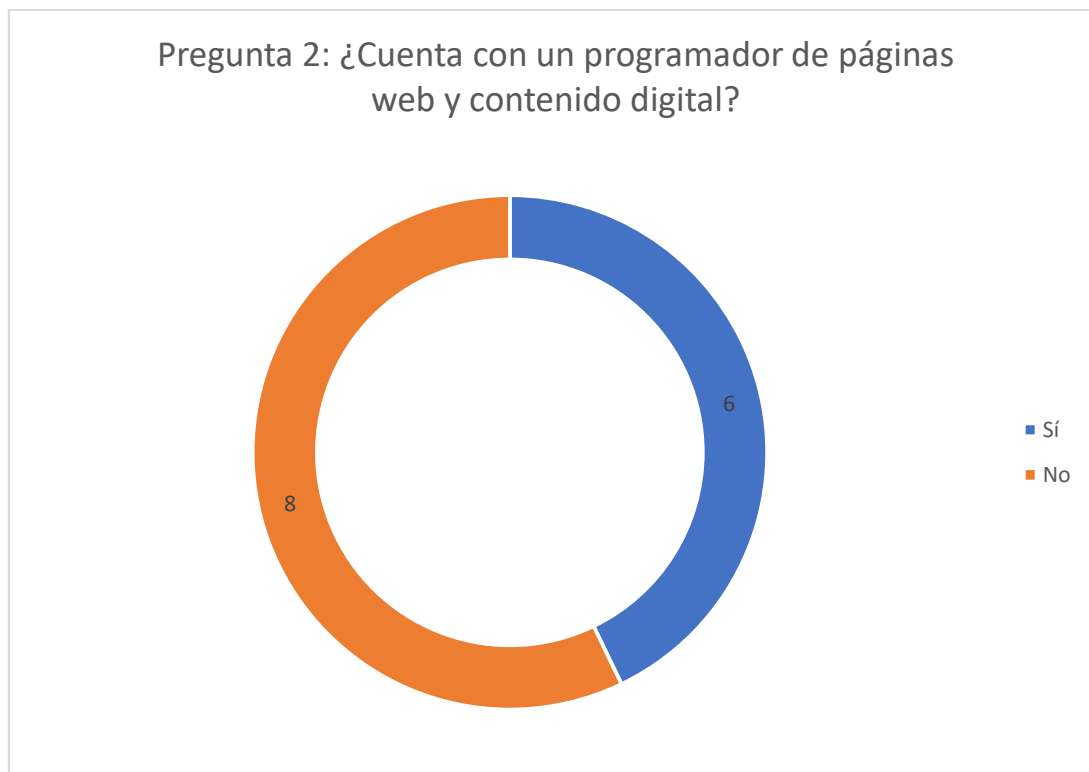


Fuente: elaboración propia

Al tratarse de organizaciones pequeñas, sorprende que la mayoría cuente con un especialista en herramientas TIC's, aunque la respuesta puede ser engañosa, pues en todos los casos, se lo asocia con un técnico informático, encargado del mantenimiento, de los soportes físicos y virtuales. Lo consideran como una necesidad, pues tienen que permanecer en contacto permanente con sus clientes. Las operadoras turísticas, se quejaron de la mala conectividad de la red internet, que entorpece los negocios, al igual que los cortes de luz frecuentes, realizados sin previo aviso. Trabajar en esas condiciones, se convierte en un desafío, pues las condiciones son adversas. No obstante, existen una gran capacidad de adaptación, y un interés real de aprender de los errores cometidos y de la experiencia peruana. De ahí, la necesidad de contar con una persona que al menos esté familiarizada con las tecnologías de información y comunicación. Las operadoras turísticas, saben que el mercado turístico se mueve en la escala

internacional, y tienen que captar al turista extranjero, pues es quien ocupa los servicios ofertados.

**Gráfico 32**

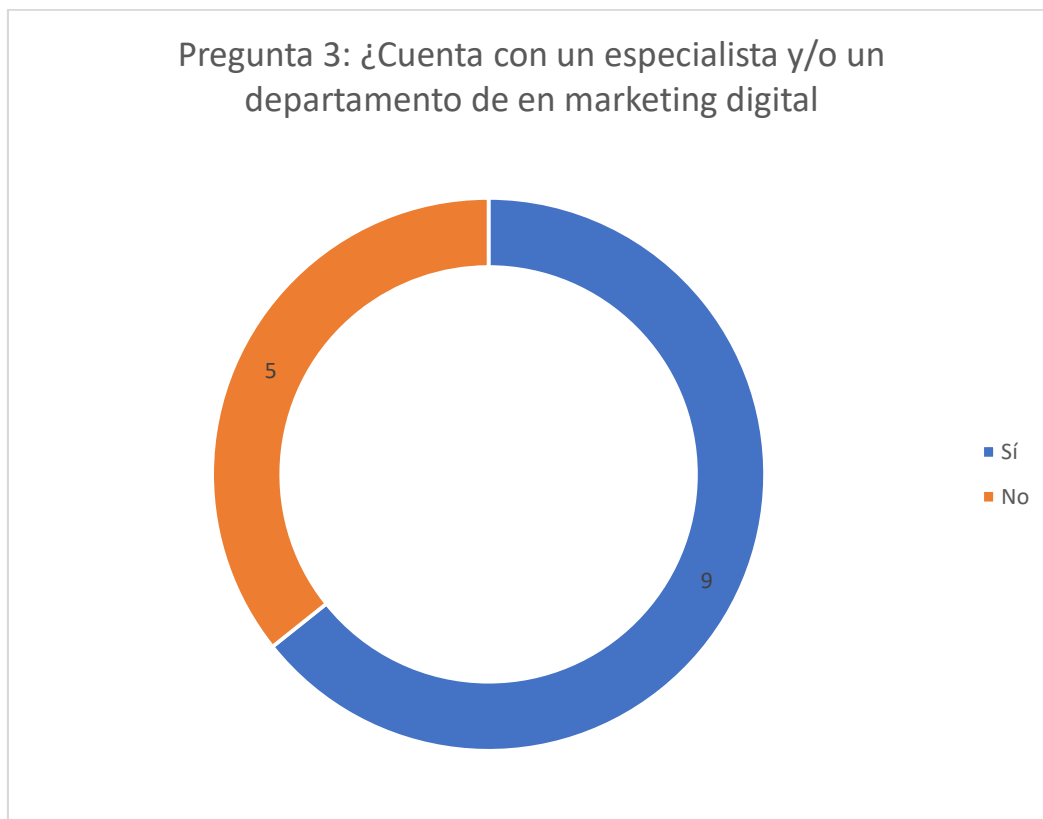


Fuente: elaboración propia

Puede ser contradictorio y hasta sorprendente que las operadoras tengan un responsable de herramientas TIC's, pero no cuenten con un programador. En función a la información recabada, las operadoras turísticas, afirmaron que intentan captar turistas extranjeros, aprovechando el flujo que genera el Perú, y la mejor manera de hacerlo es vincular sus páginas, con servidores peruanos, de ahí la necesidad de generar contenido digital, aunque programar páginas requiere de conocimientos muy específicos, al menos intenta posicionar sus páginas web. Ello muestra, que las operadoras turísticas, se encuentra mejor relacionadas con su entorno cercano, observando con detalle, la experiencia del Perú, que ha logrado posicionarse como un atractivo privilegiado en la región. Copacabana puede aprovechar ese flujo; las operadoras se señalan que existe poco apoyo con el gobierno municipal, y una de las urgencias, es mejorar la calidad de la

señal de internet. El otro gran problema, es la casi ausencia de personal calificado.

**Gráfico 33**



Fuente: elaboración propia

Por las respuestas obtenidas, las operadoras en Copacabana, están plenamente conscientes de la necesidad de incurrir en el marketing digital, mostrando una actitud más receptiva al cambio, y más progresista que en el caso de La Paz. Algunas de estas organizaciones, llevan años operando, pero no han crecido lo suficiente y sienten que es necesario seguir redoblando esfuerzos para obtener mejores resultados, dado el potencial de Copacabana. Concordando con una visión nacional, el turismo sigue siendo una potencialidad, pero el trabajo tiene que hacerse ahora, no se puede esperar a que la situación mejore. Al igual que en el caso de las operadoras de La Paz, trabajan al día, pero tratan de posicionar su oferta en el espacio virtual, compitiendo con la oferta turística del Perú, en condiciones muy desiguales. Cabe señalar, que el especialista en tecnologías

de la información y comunicación, el programador y el especialista en marketing digital, suele ser la misma persona.

### Gráfico 34

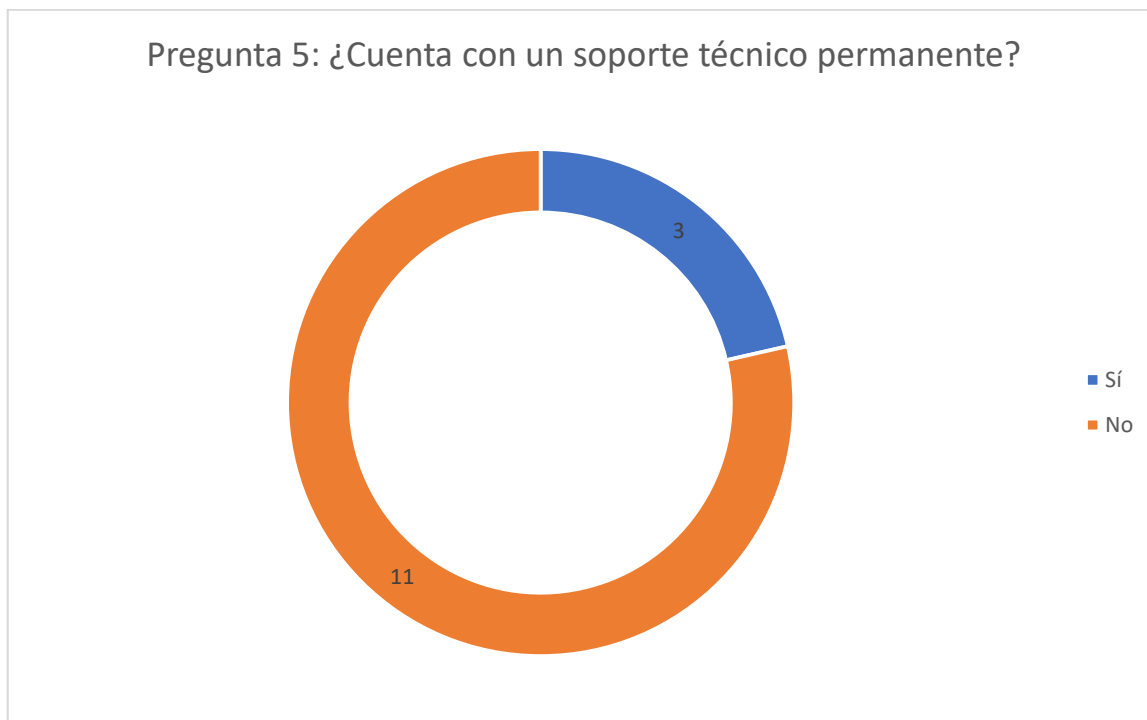


Fuente: elaboración propia

La respuesta confirma la tendencia anterior, existe una verdadera voluntad de utilizar las tecnologías de información y comunicación, contrariamente a lo observado en la ciudad de La Paz. Una de las razones, es la proximidad con el Perú. Si en La Paz, se privilegia, ante todo, la promoción por redes sociales, en Copacabana, se observa la voluntad de utilizar otras herramientas, sin descuidar la importancia que tienen las redes sociales, sobre todo en el ámbito nacional. Pero al igual que en los casos anteriores, suele ser la misma persona la que ejerce diferentes roles, pues les hace falta personal. Entonces no podríamos hablar de una especialización; los responsables, en regla general brindaron información muy valiosa y fueron francos, al momento de aceptar que el conocimiento adquirido es ante todo empírico; en el municipio pocas personas ha cursado una carrera profesional, desde luego los hay, pero se percibe al turismo como una carrera técnica, y por tanto no se encuentra debidamente profesionalizada. No son empresas, son pequeños emprendimientos que han

prosperado, por una cierta perspicacia muy individual. Mejores resultados, requieren mayor profesionalización en el sector.

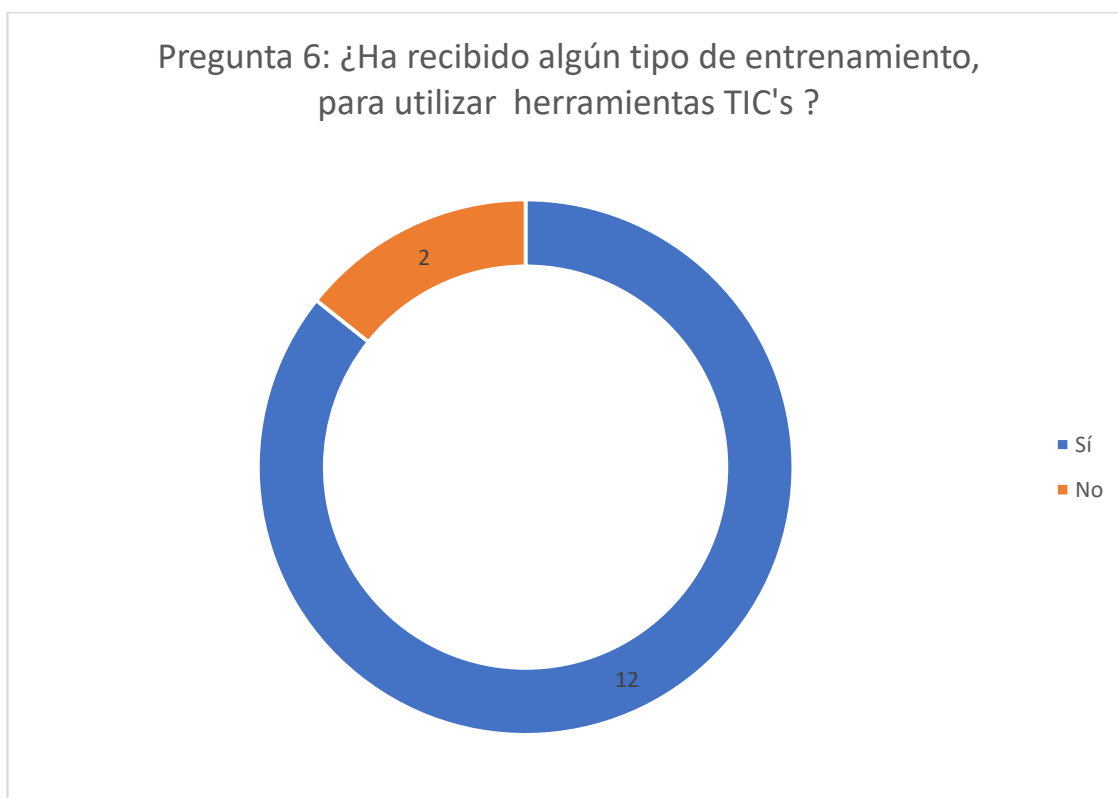
**Gráfico 35**



Fuente: elaboración propia

Como ya fue evocado, hay problemas recurrentes de conectividad, y eso implica un desfase en la dinámica pregunta / respuesta. De la misma manera, como no existe una amplia gama de profesionales, deben recurrir a técnicos externos a la organización que no siempre están disponibles, dada la alta demanda de esos servicios, más que todo en temporadas altas. Los responsables de las operadoras fueron claro, muchas veces tiene que dar respuesta a los problemas por cuenta propia, y por tanto solucionar una dificultad técnica, no tiene una respuesta inmediata. Ahí sale a flote, la vulnerabilidad y la precariedad de las ciudades de provincia, siendo un viejo clivaje en Bolivia. Hay más oportunidades en las ciudades, por eso se produjeron migraciones masivas; pero Copacabana tiene mucho potencial, todas las respuestas fueron en ese sentido, existen sitios y atractivos que fueron descuidados y otras que requieren de una directa intervención de las organizaciones públicas. Se espera el despegue, aunque éste no es tan evidente, como se quisiera.

**Gráfico 36**

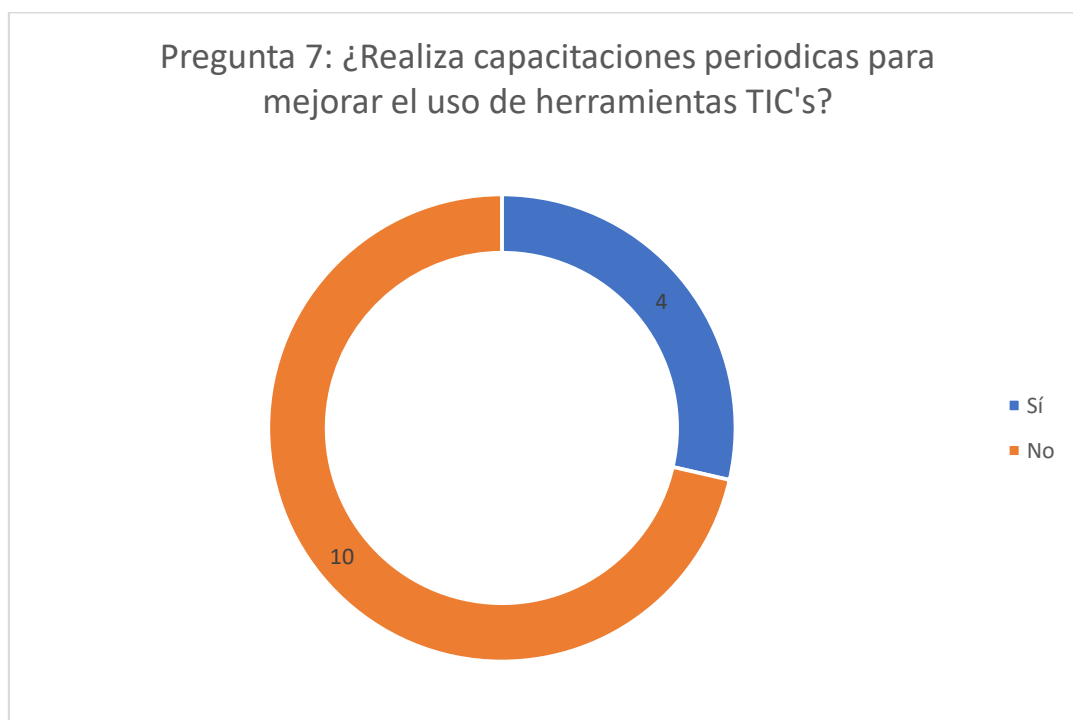


Fuente: elaboración propia

En todo esto es necesario señalar que la mayor parte de los responsables de las operadoras, afirman haber cursado alguna carrera profesional; en una proporción menor tuvieron que cursar capacitaciones y actualizaciones, ya sea por cursos pagantes o cursos gratuitos en internet. Siempre es perentorio matizar para evitar interpretaciones falsas; todos los responsables reconocieron que, los conocimientos específicos fueron adquiridos en el terreno, a medida que se adentraban en el negocio. Eso implica caminar a ciegas en un terreno escarpado, y cometer errores, que se podían haber evitado con el entrenamiento adecuado, o con adecuado asesoramiento, de ahí la importancia de los servicios de consultoría: al realizar un diagnóstico, surgen casi de inmediato una serie de problemas, pero también las posibles soluciones. Es importante evaluar los resultados del negocio.



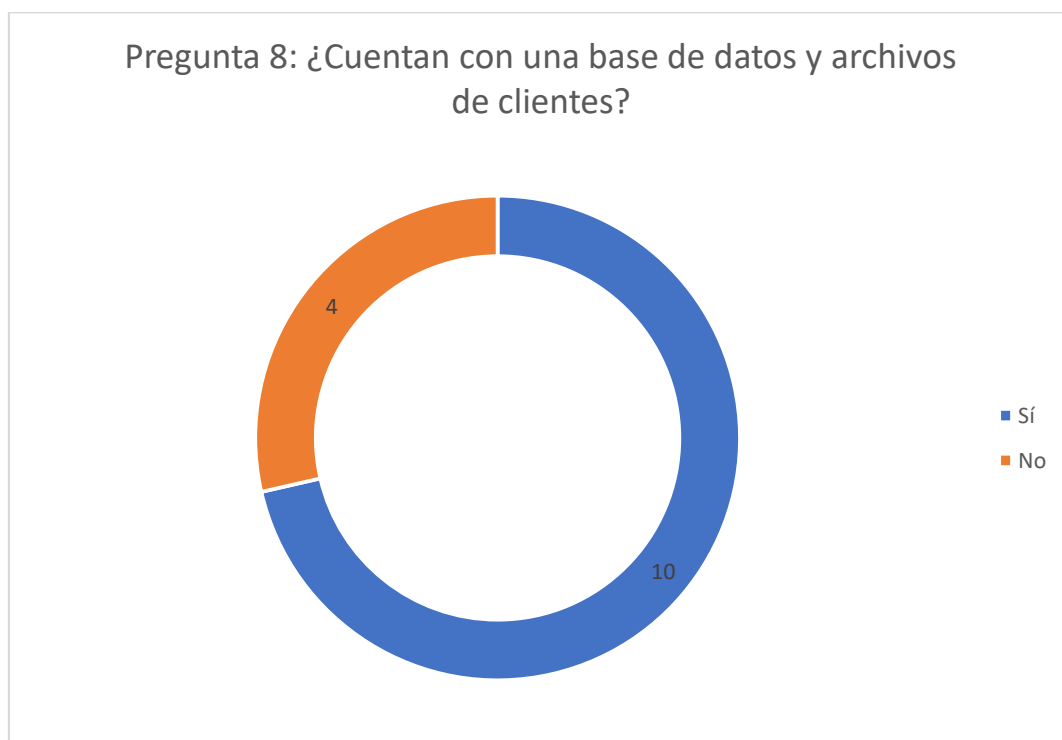
### Gráfico 37



Fuente: elaboración propia

Al igual que el caso de La Paz, se mencionó que las capacitaciones son costosas y corren por cuenta propia, aunque existen cursos gratuitos que, si bien no son obligatorios, es importante seguirlos, aunque eso ya depende de cada persona y de su voluntad de superarse y adquirir conocimientos nuevos. El mundo digital cambia de manera constante, actualizarse es una necesidad ineludible, y en regla general es el responsable de la operadora, quien asume esa carga, los demás empleados son técnicos, que ofertan los servicios o dan soluciones a problemas muy puntuales. Este es un rasgo muy característico de empresas pequeñas, en las cuales el gerente general asume todas las tareas y se sobrecarga de trabajo. En estas entrevistas, fue mencionado varias veces que existen operadoras pequeñas, controladas por una o dos personas, aunque, no tienen respaldo legal, y poca capacitación, son las que acaparan el mercado y tiene una base peruana; no se puede entrevistar a ninguna de estas operadoras, para corroborar tales afirmaciones.

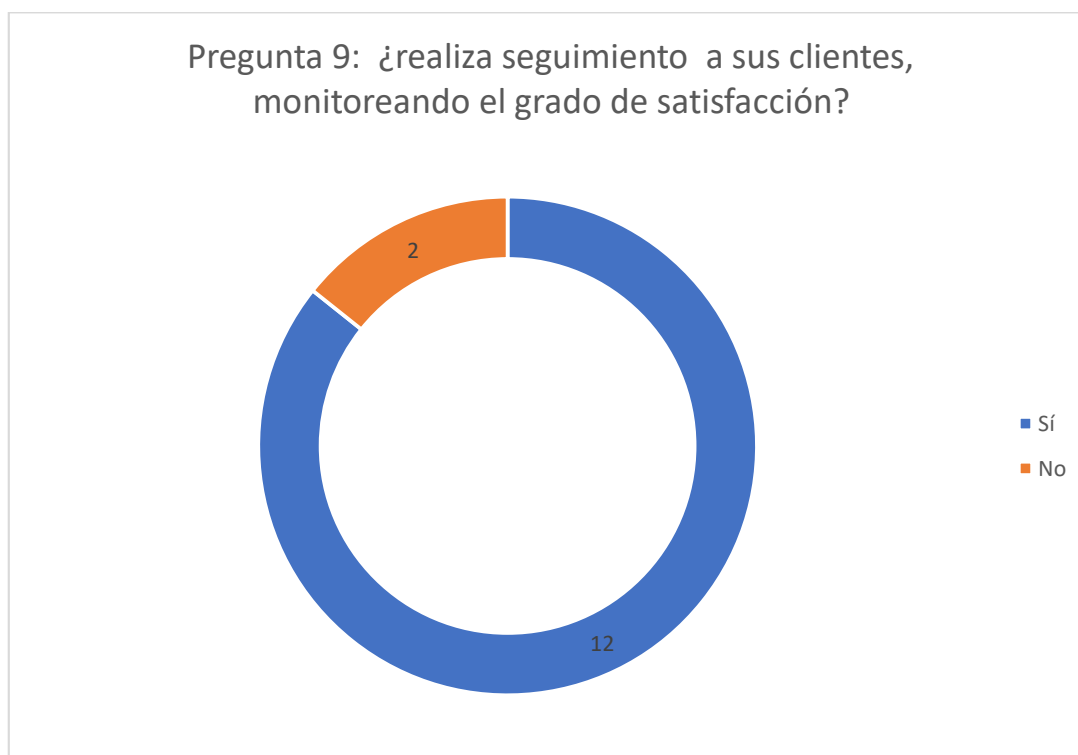
### Gráfico 38



Fuente: elaboración propia

En la mayor parte de los casos, los responsables comentaron que es muy importante tener una base de datos de clientes que actualizan de manera constante, no nos proporcionaron ninguna información suplementaria, mencionado que es parte de la confidencialidad de la organización. Tampoco nos proporcionaron ningún modelo, pero sí queda en evidencia, la necesidad de generar información, de contar con una base de datos actualizada y detallada, para establecer un perfil del cliente potencial y de sus gustos. La experiencia turística tiene que ser única y esto implica conocer en profundidad que es lo que quiere el cliente y cómo lo están realizando otras operadoras, tratando de comprender por qué del lado peruano hay mucho más flujo. Eso implica evaluar el negocio y sobre todo mencionar falencias. Una de esas falencias es la infraestructura, es más precaria del lado boliviano, cuando menos eso es lo que fue mencionado.

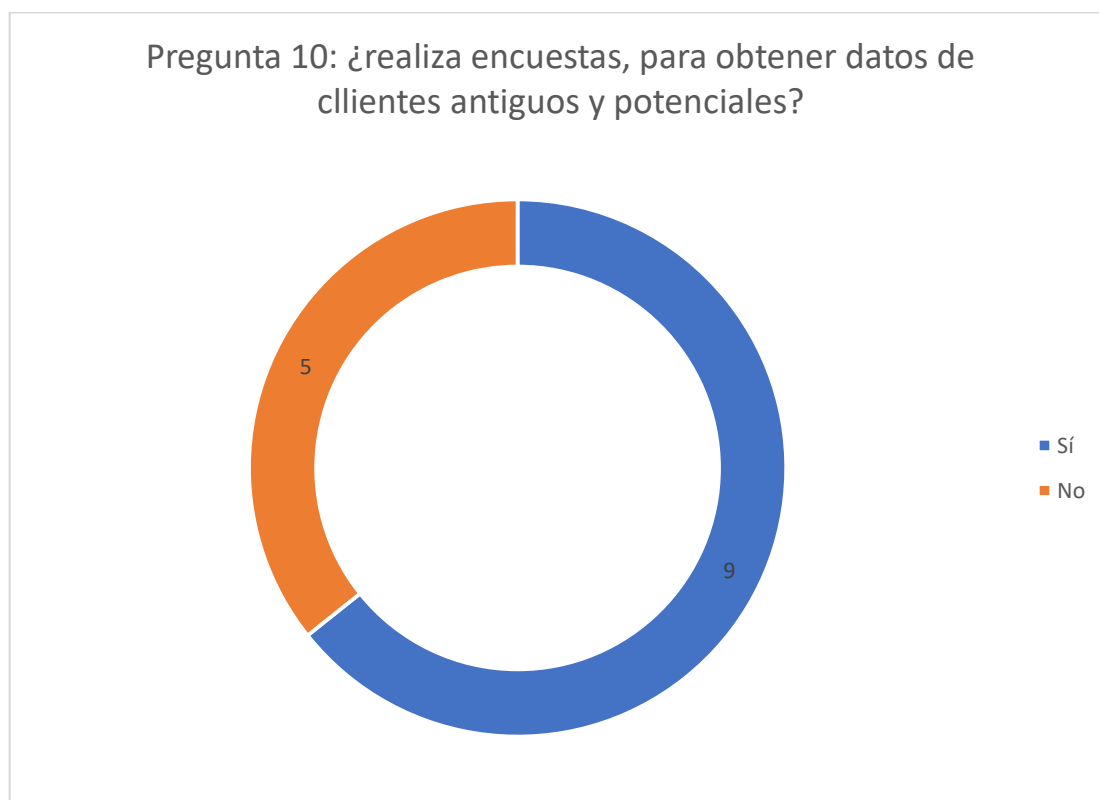
### Gráfico 39



Fuente: elaboración propia

En concordancia con el gráfico anterior, se le da mucha importancia al servicio posventa, pues es lo que permite establecer un perfil en base a preguntas simples: ¿qué le gustó al cliente? ¿por qué le gusto? ¿y cómo se podría mejorar? Se mencionó que muchos turistas se sintieron fascinados por el lugar, y algunos vuelven, lo que no siempre es el caso en la ciudad de La Paz. Y si vuelven, lo hacen con un grupo más grande. Se puede constatar, un mejor uso de esta herramienta, pues a los clientes se les realiza encuestas, al contar con una base de datos, pueden mantener el contacto, ofertando nuevos servicios y nuevas experiencias. Existe una clara de voluntad de poder fidelizar al cliente; es muy importante saber si el cliente se va con una buena experiencia. Si así lo hace, será un valioso difusor de los servicios, comentando su experiencia con amigos y familiares, siendo también clientes potenciales. Un cliente satisfecho, es la mejor tarjeta de presentación para cualquier organización que oferta servicios.

## Gráfico 40

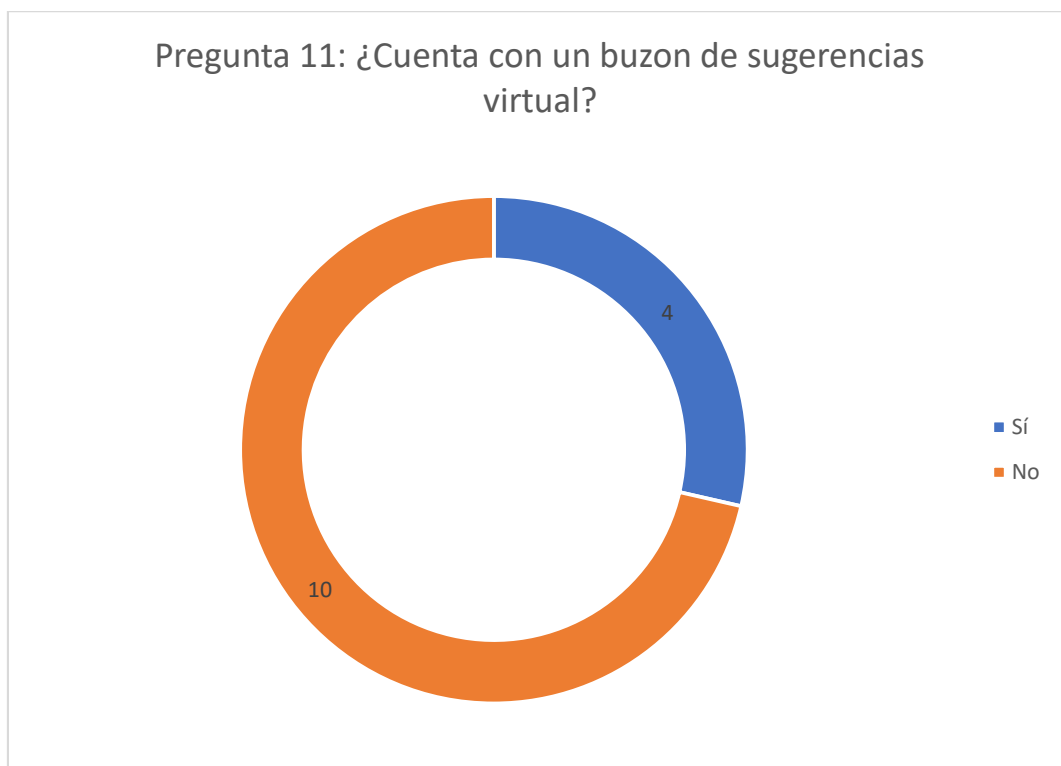


Fuente: elaboración propia

La respuesta afirmativa, sugiere que sí se lleva a cabo un mejor seguimiento al cliente, algo que no fue evidenciado en la ciudad de La Paz. Herramientas de fácil utilización, como las encuestas Google, permite llegar a una enorme cantidad de persona, aunque no todos responden a la encuesta o lo hacen mal, es un indicador valioso, para generar una mejor comunicación entre el cliente y la operadora; de esa manera el cliente percibe en la operadora, la voluntad real de mejorar el servicios, de brindar mayor satisfacción, promoviendo una relacionamiento estrecho y una empatía reciproca, útil al momento de hacer negocios: la operadora trata de satisfacer los gustos específicos del cliente, y éste hará la difusión apropiada en su entorno cercando. En ello ambas parten ganan; un trato justo, es todo lo que necesita el cliente para volver. Es más que necesario realizar este seguimiento, y la percepción inicial se confirma, utilizan de mejor manera las herramientas TIC's, pues tiene que enfrentar un medio más conflictivo y deben subsanar mayores problemas; como ya fue abordado, trabajar en provincias, tiene grandes dificultades, no es lo mismo que trabajar en

la sede de gobierno, dónde hay mayores oportunidades. Sea dicho de paso, muchas operadoras, son subsidiarias de operadoras en La Paz, y muchas operadoras en La Paz ofertan servicios en Copacabana, generando una red de servicios, aunque mal delimitada y muchas veces informal.

**Gráfico 41**

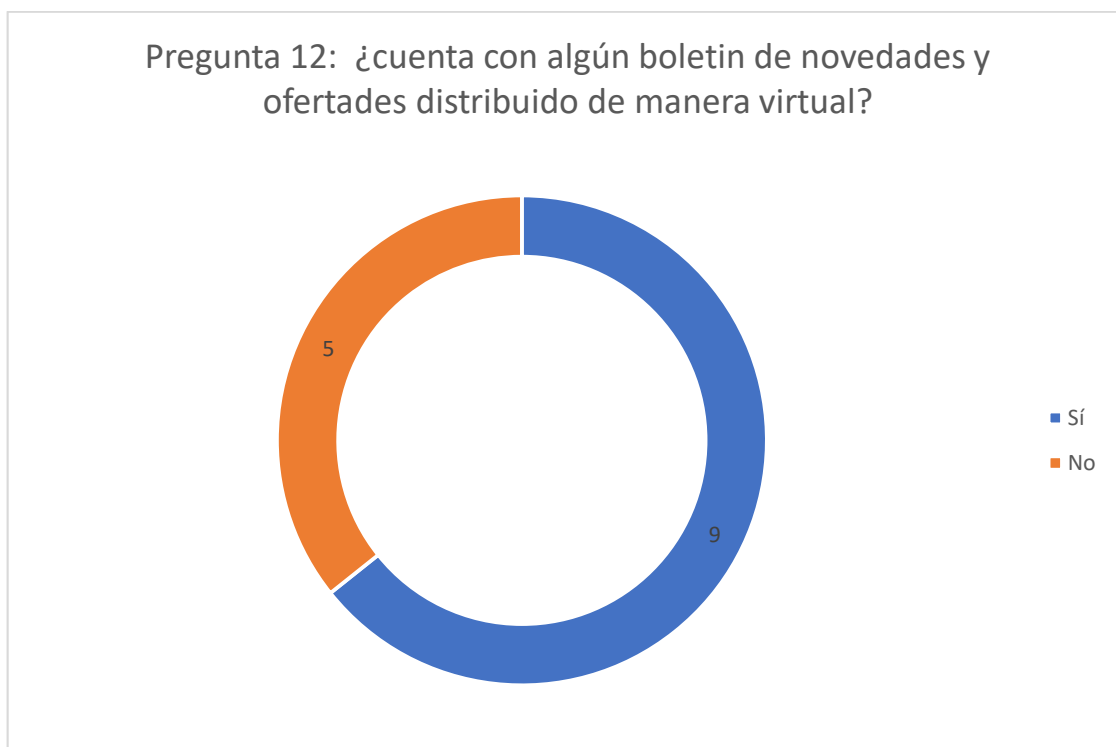


Fuente: elaboración propia

Si bien, las operadoras en su mayoría no cuentan con un buzón de sugerencias, se indicó que sí llevan a cabo encuestas a los clientes para tratar de mejorar los servicios: guías más capacitados, una mejor interfaz virtual, mejores intérpretes, un precio justo, mayor diversidad en la oferta. Por tanto, y en función a todo lo expresado, sí podemos afirmar que existe un mejor uso de las herramientas TIC's con la finalidad de mejorar los servicios y renfocar las estrategias implementadas. Es decir, nada está por sentado, todo se puede mejorar y es posible consolidar el negocio y el sector, generando un mayor retorno para la comunidad; para lograr tal cometido, se requiere de la participación de las organizaciones públicas, para facilitar un mejor acceso a la localidad, brindar mejores los servicios básicos, proteger los atractivos, entre otros. Sin ello, las

operadoras, solo tiene un margen de acción limitado y las mejoras en el servicio serán inconsecuentes.

### Gráfico 42

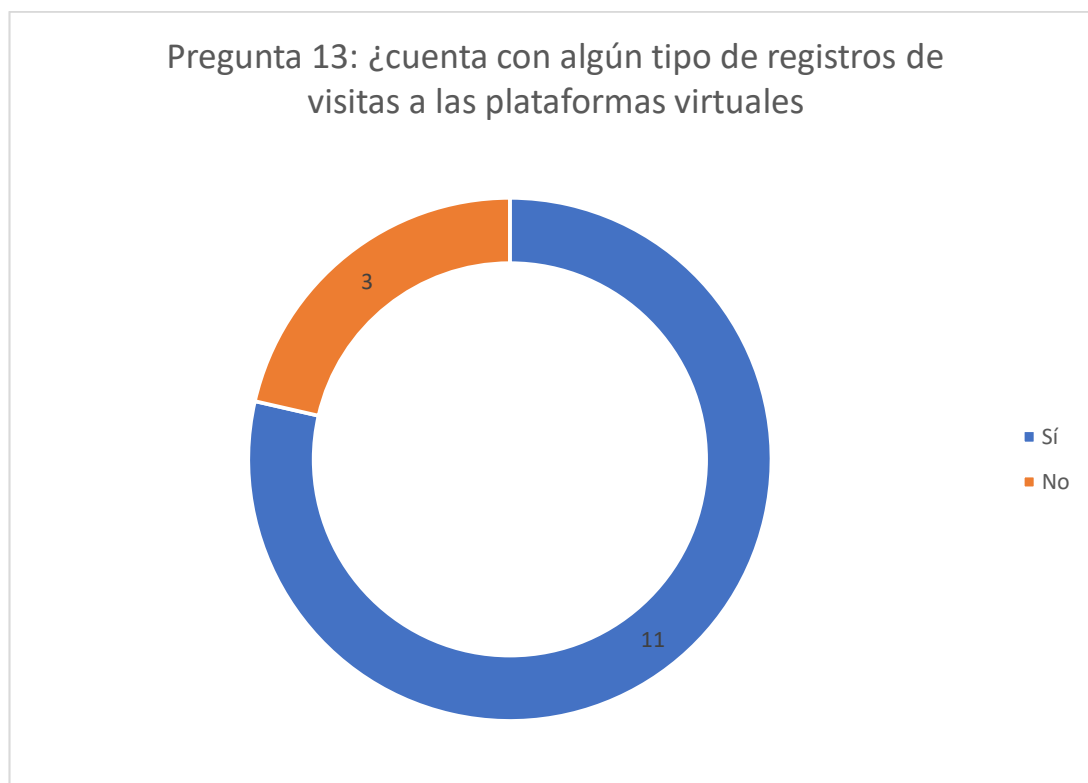


Fuente: elaboración propia

Una parte importante, para lograr fidelizar al cliente, es mantener un contacto sostenido con él, mostrando nuevas ofertas, o mandando un mensaje de cumpleaños con una oferta atractiva; los recursos pueden ser múltiples y están en estrecha relación con el estilo de liderazgo de las organizaciones. Las operadoras en Copacabana así lo entienden, y mantienen un contacto, sostenido con los clientes, es la necesidad de generar un ambiente competitivo de mejora constante de servicios, pues las operadoras saben que compiten en una situación de desventaja, por ello tratan de ampliar su cartera de clientes. De ello, depende su supervivencia. Al igual que en el caso de La Paz, trabajan al día, con márgenes de ganancia muy estrechos y es lo que les impide crecer, contratar más personal e invertir en nuevas tecnologías y mejores recursos. Esa urgencia les incita a ser creativas y encontrar nuevas formas de captar al cliente. Y se hacen bastantes esfuerzos, siendo una tarea constante, cuando menos en una proporción mayoritaria. Las demás, expresan argumentos similares al de las

operadoras en La Paz: pocos recursos económicos, equipos obsoletos, poco personal calificado.

**Gráfico 43**

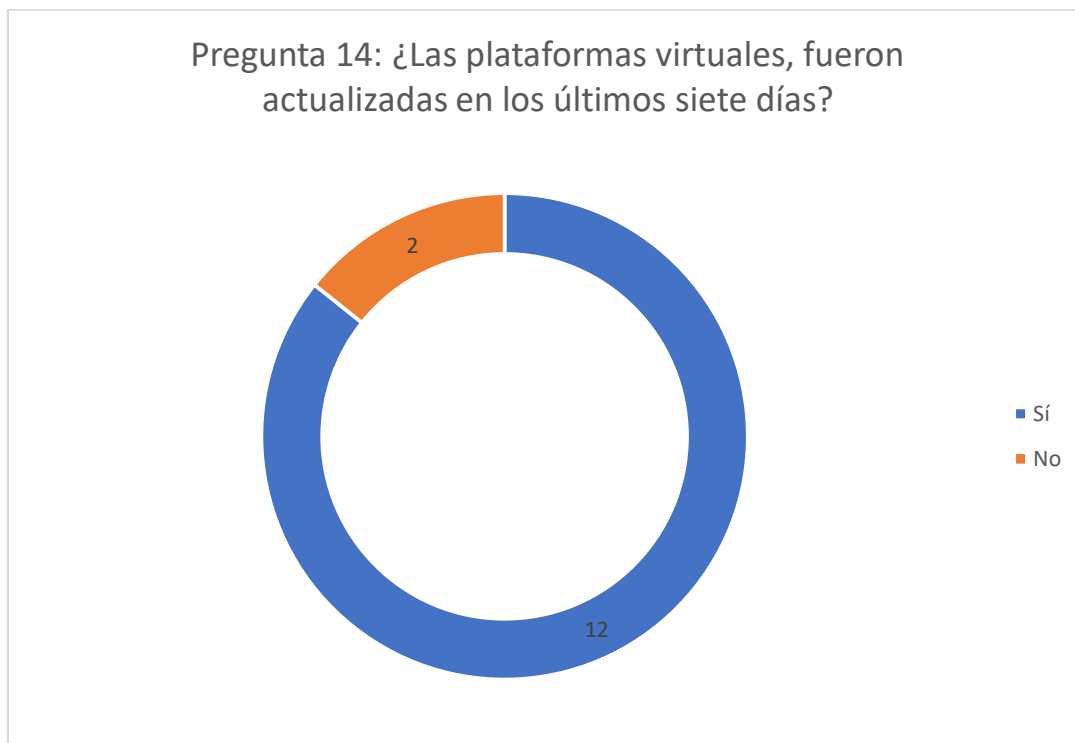


Fuente: elaboración propia

Como ya fue expresado, todas las plataformas virtuales generan estadísticas: número de visitantes, publicaciones más leídas o más comentadas, número de interacciones. Si en La Paz no eran datos tan relevantes, en el caso de Copacabana sí se realiza un seguimiento, monitoreando el flujo de visitantes; siempre es un indicador importante, si el flujo baja, es porque el contenido no es lo suficientemente atractivo y si este sube es porque se está poniendo en marcha una buena estrategia, generando contenido relevante y de interés del público objetivo y del público en general. Es importante señalar, que cada vez que se lanza una plataforma, se tiene que tener en mente el público objetivo: a quién queremos llegar, y cómo haremos para alcanzar esa meta. Puede parecer muy obvio, pero en el entorno empresarial no hay obviedades, toda acción debería responder a objetivos claros y precisos, en concordancia con estrategias y objetivos empresariales. Tener una interfaz virtual, en la cual los internautas

interactúan de forma frecuente, responde a una estrategia en la cual nada puede ser dejado a la casualidad.

**Gráfico 44**



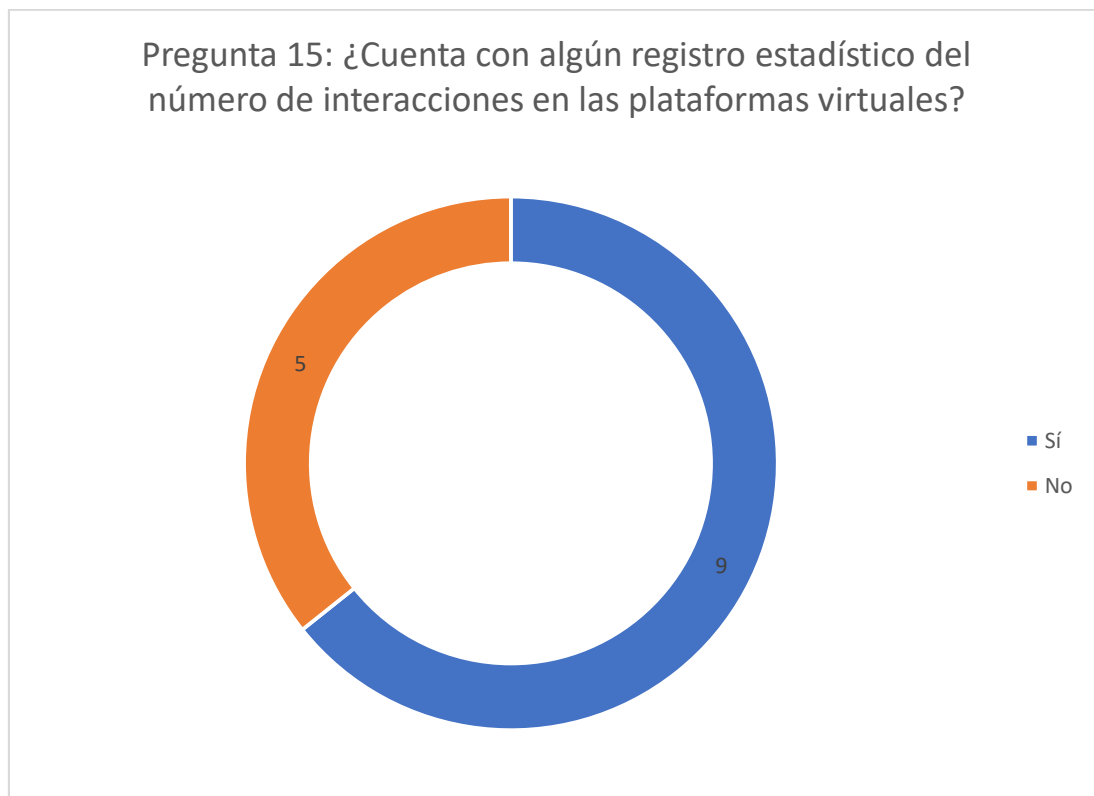
Fuente: elaboración propia

Generar contenidos es una prioridad, las plataformas siempre tienen que estar actualizadas, generando incluso varias publicaciones por día, lo que toma tiempo y crear contenido nuevo no siempre es fácil; una de las estrategias que fue mencionada, es compartir noticias del municipio o de la región, no solo ligadas con la actividad turística, también puede ser actividad económica, fiestas patronales, o cualquier evento que salga de lo común, como la elección de una reina de belleza local, todo eso atrae. Lo importante es siempre resaltar los aspectos positivos, aspectos que pueden ser atractivos para el turista: hallazgos arqueológicos, mejoras en la infraestructura, logros municipales. En todo caso, hay que mantener la vigencia de una página web o de una página institucional en Facebook, subir noticias o videos, siempre relacionados con los objetivos de la organización, atrae clientes o cuando menos curiosos. Es lo importante generar un flujo constante de visitas virtuales y para ello es necesario responder



a las preguntas: ¿qué voy a compartir? ¿por qué lo voy a compartir? y ¿cuándo lo voy a compartir?

### Gráfico 45

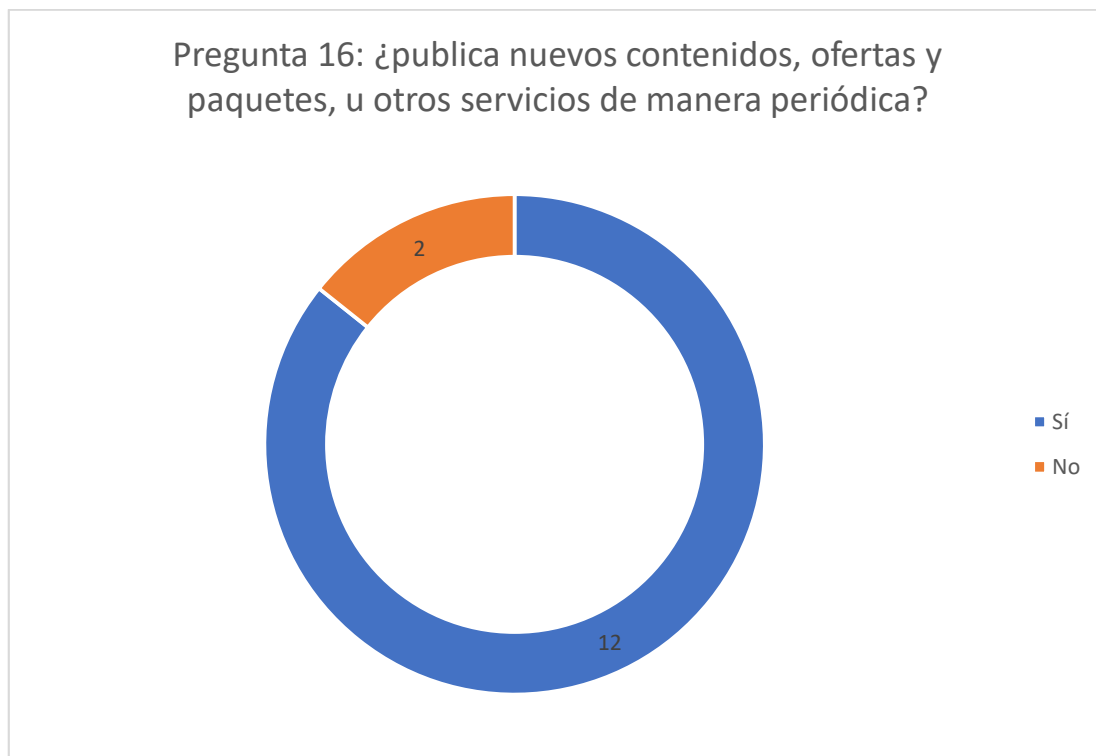


Fuente: elaboración propia

En correlación con las respuestas anteriores, y habiendo expresado ya algunos aspectos prominentes en el uso de herramientas TIC's, podemos decir que son herramientas que se utilizan con la finalidad de dar un seguimiento a clientes, estableciendo tendencias. Las publicaciones que tienen más número de visitas, son las que atraen más y son priorizadas por los algoritmos. Por tanto, saber qué se comenta y qué se comparte, le permite a la operadora tener una idea muy clara de qué tiene publicar y que cosas pueden mejorar, para seguir atrayendo el flujo de visitantes, esto implica posicionar la página en el espacio virtual, para que sea más fácil su acceso y su visibilidad en los motores de búsqueda. Ello expresa una preocupación real, por capturar clientes, por medio de ofertas y promociones, al igual que contenido relacionado. Crear y difundir contenidos es imperiosos y las operadoras saben, que las plataformas virtuales, es el recurso más importante a la hora de captar clientes, cuando menos en escala

proporcional. No siempre es fácil, y de no contar con los soportes físicos adecuados, es casi imposible generar contenidos.

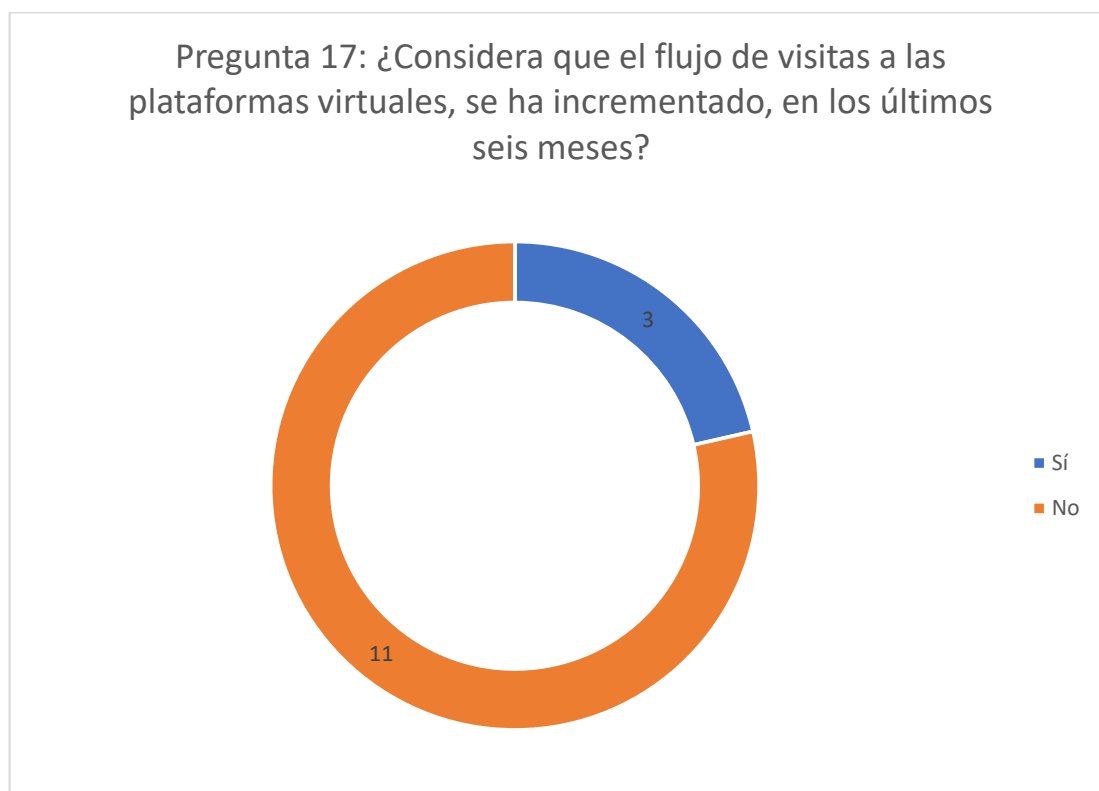
**Gráfico 46**



Fuente. elaboración propia

Mantenerse actualizados es una necesidad ineludible en un contexto cambiante, vulnerable a las fluctuaciones. Bolivia es un país altamente conflictivo, la situación social tiende a degradarse rápidamente y por eso nos centramos en el presente, pues lo que sucederá mañana es una gran incertidumbre. Todo puede cambiar de un momento a otro. Con todo, las operadoras turísticas, hacen el intento de mantenerse a flote, pero también tienen las ganas de crecer, y de aprender de experiencias exitosas y por ello, mantienen una comunicación con los clientes. De manera constante, hay que bombardear con contenidos el espacio virtual, siempre mostrando una rápida capacidad de adaptación, y ofreciendo contenidos acordes a la demanda de servicios: una experiencia inolvidable, un trato justo, cordialidad y respeto. Es lo que hace la diferencia, entre proveedores de servicios.

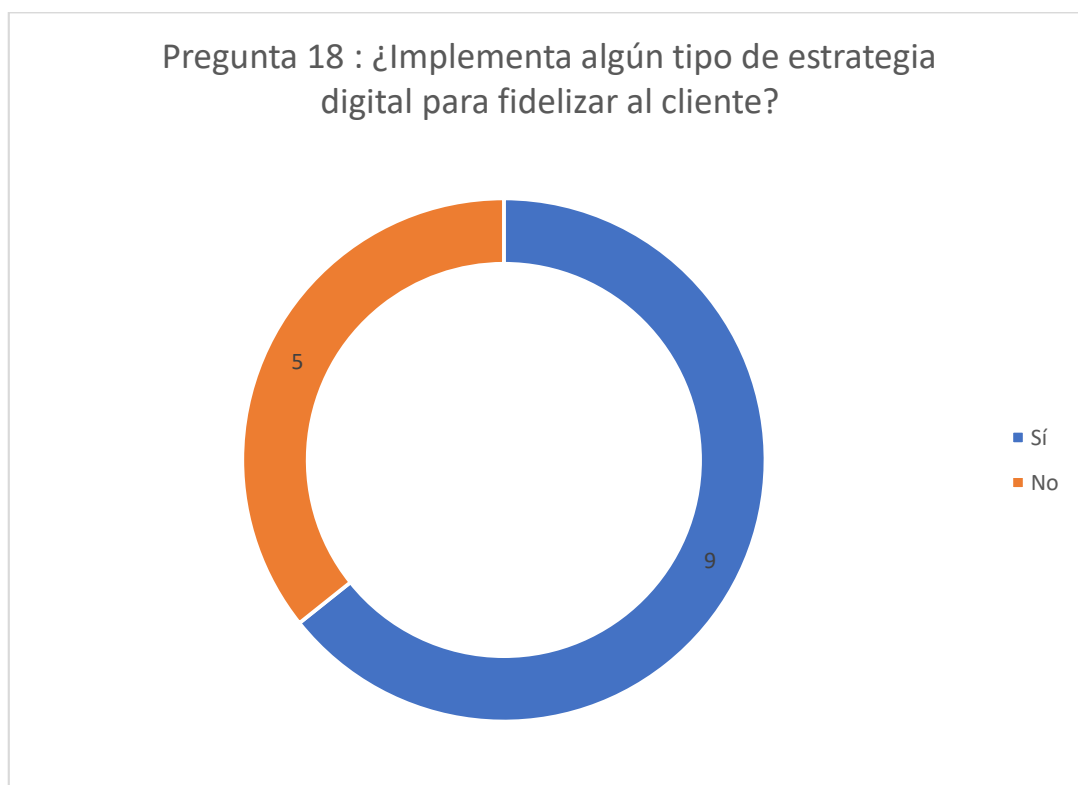
## Gráfico 47



Fuente: elaboración propia

Pese a los esfuerzos de las operadoras turísticas en Copacabana, la mayoría afirma que a las visitas a las plataformas virtuales no han incrementado, se mantienen en regla general, aunque hay una tendencia a la baja. Ello, tiene múltiples explicaciones: el cambio de temporadas, la agitación política del país y un bajo impacto de las estrategias. Se reconoce que los servicios ofrecidos, tal vez no es la más atractiva y por tanto se intenta cambiar, aunque no hay mucho contenido para diversificar la oferta. Por ello, las operadoras tienen que redoblar esfuerzos, para alcanzar sus objetivos; lo que implica campañas de marketing más agresivas y alianzas estratégicas con operadoras peruanas y con organizaciones públicas. En todo caso, es muy claro que las operadoras podrían generar mejores resultados, y esperan hacerlo en el mediano plazo.

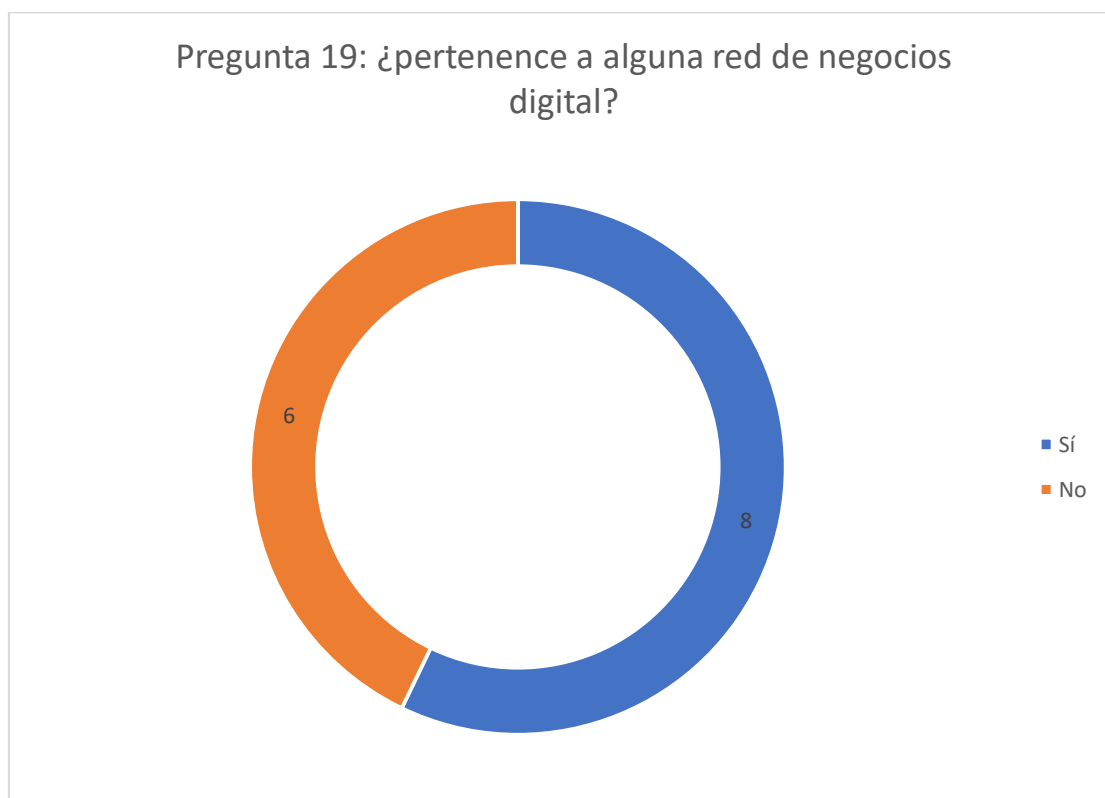
## Gráfico 48



Fuente: elaboración propia

Como ya fue evocado, se realizan notables esfuerzos para fidelizar al cliente, y lo principal es la atención personalizada, sondear en los gustos del cliente, y generar una propuesta de servicios, acorde a los gustos particulares de una persona o de un grupo que comparte intereses comunes, tratando de dar una respuesta inmediata a cualquier reclamo, solicitud u observación del cliente. Desde luego el gran impedimento es la tecnología, que no siempre está disponible, y es el principal vehículo de comunicación. Todavía tienen que hacerse muchos esfuerzos, pues el turista extranjero, ante todo, llega con expectativas muy altas y buscan eficiencia y una atención de calidad, si no se cumplen con esos estándares, se da una mala imagen, es además una mala publicidad para futuros clientes. Trabajar en esas condiciones, implica mejorar los servicios de manera constante, rebasando los límites impuestos, reales o facticios. Hay muchos problemas, pero se puede mejorar, con el asesoramiento correcto.

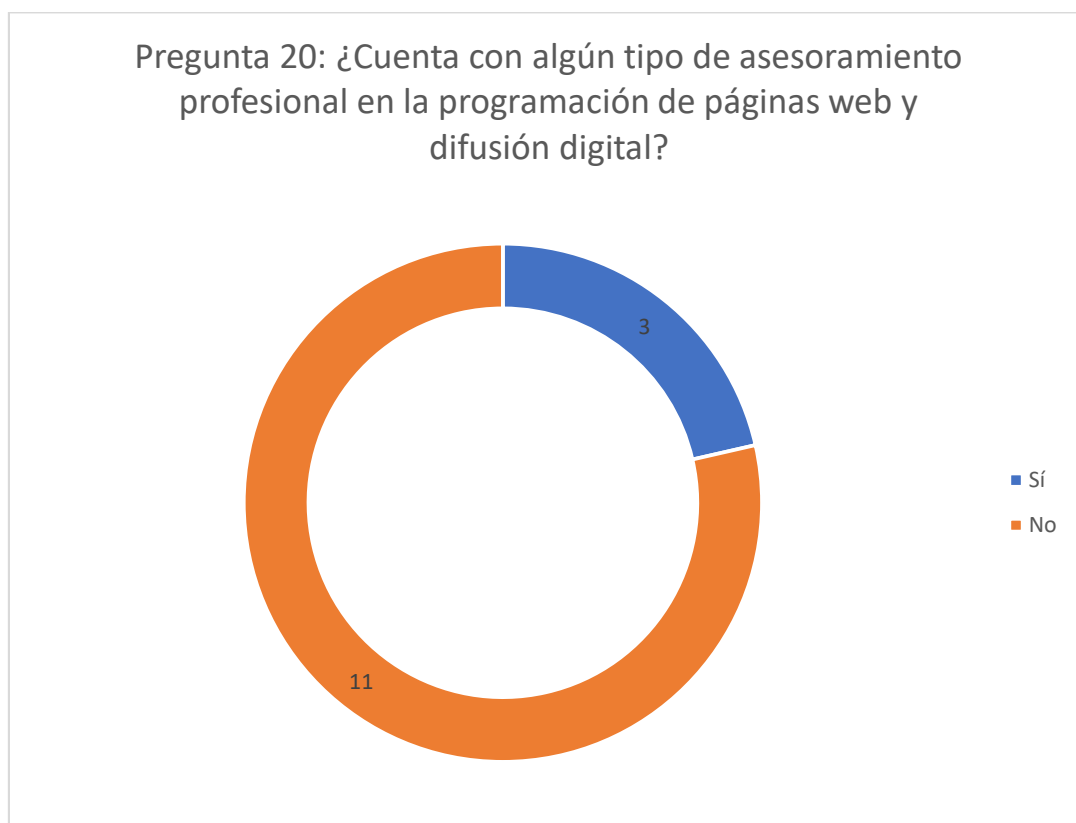
## Gráfico 49



Fuente: elaboración propia

Dada la proximidad con el Perú, las operadoras turísticas de Copacabana, establecieron en proporción mayoritaria que, se encuentra relacionadas con varias operadoras del Perú. Desde luego, ese relacionamiento es relativo, pues mucho depende de las capacidades de las operadoras y de su posicionamiento. Algunas lograron generar una red de negocios eficiente, logrando insertarse en un circuito turístico. Ante esta situación hay discrepancias, pues aquellas operadoras que no logran insertarse en esta red de negocios, arguyen una competencia desleal por parte de las operadoras más grandes, generando una red clientelar y de favoritismos, hermética a nuevos o pequeños emprendimientos. Lo cierto, es que se puede palpar un recelo entre las operadoras turísticas, cada una tiene objetivos, pero lo que no logran concretar son objetivos comunes en beneficio del sector. Es un problema muy serio que no puede tomarse a la ligera, pues en todo lo expresado, existen muchos problemas internos y mucha competencia desleal, lo que en última instancia entorpece los negocios.

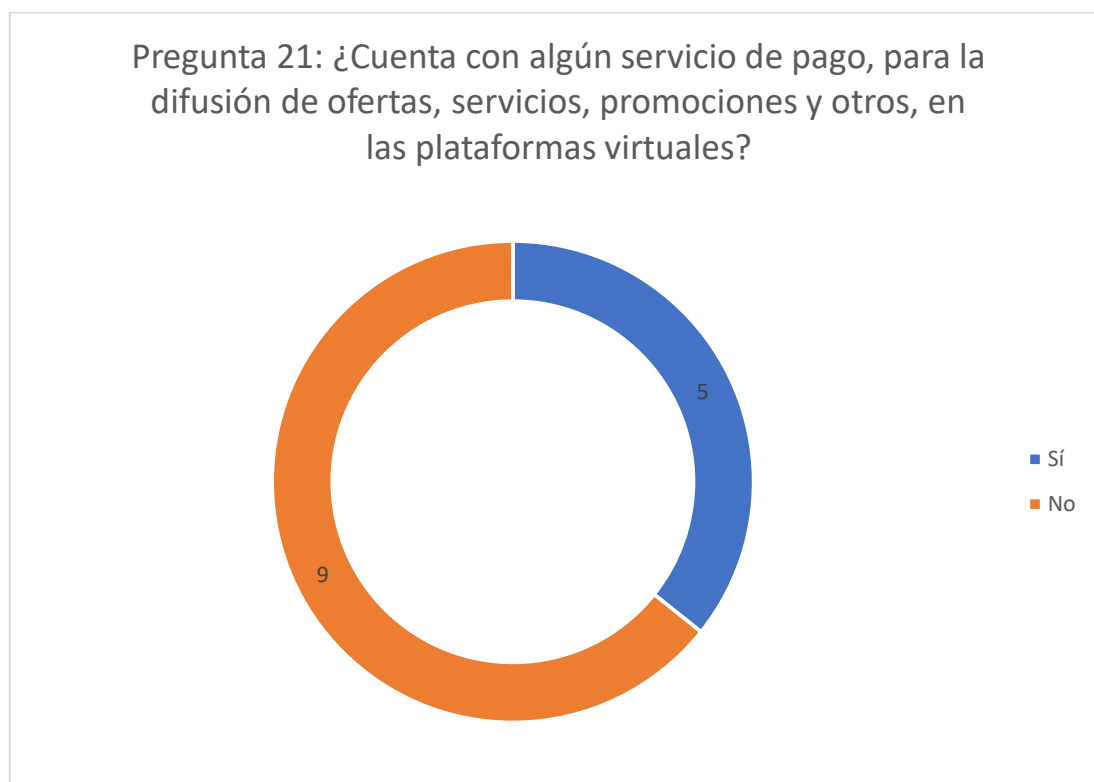
## Gráfico 50



Fuente: elaboración propia

Como ya fue evocado en el caso de La Paz, estos servicios son costosos y las operadoras grandes tienen la posibilidad de recurrir a ellos en caso de necesidad. Esto se reduce en provincia, en primer lugar, porque hay pocos profesionales en la materia y, en segundo, porque se tratan de negocios pequeños, con pocas utilidades y sin la posibilidad de contratar servicios de terceros o incorporar más personal. Esto revela las dificultades inherentes al sector, que fueron desarrolladas en el caso de La Paz; el turismo es un rubro vulnerable, aunque en constante crecimiento, siendo una de las contradicciones que deben resolverse, para generar mejores resultados. Fortalezas y debilidades que requieren de un estudio exhaustivo del sector turístico. Ante ello, la constatación es unívoca, perviven demasiados problemas, uno de ellos es la falta de coordinación entre las operadoras, actúa como entidades independientes sin relacionarse adecuadamente con su entorno.

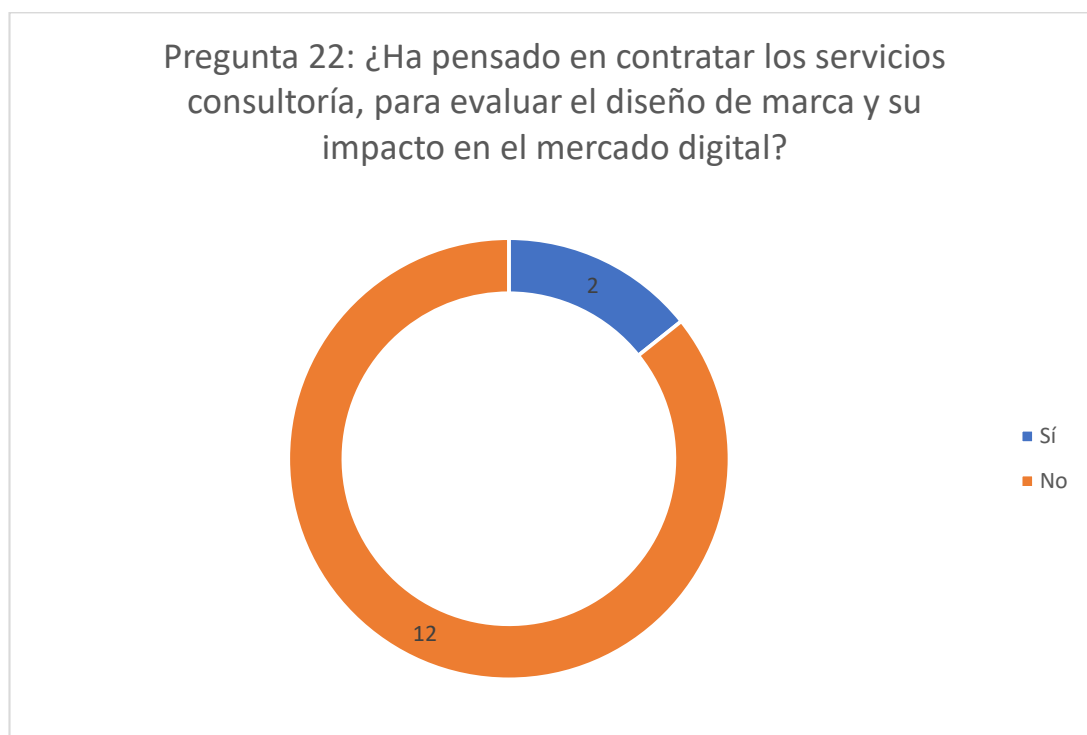
## Gráfico 51



Fuente: elaboración propia

En regla general, prácticamente todas las operadoras turísticas respondieron que utilizan los servicios de pago de Facebook, para generar mayor difusión y llegar a más personas, pero no lo hacen de manera continua, porque es un costo adicional y por tanto la difusión de servicios se realiza, ante todo en vísperas de temporadas altas. Todo ello, enfocado a captar clientes extranjeros. El cliente local, se moviliza con recursos propios y rara vez realiza el circuito turístico, pero también es un público objetivo, sobre todo al momento de producirse fiestas patronales. Vender paquetes turísticos, no deja de ser una tarea complicada, las operadoras señalaron que las quejas habituales de clientes locales, son los precios elevados, aunque los costoso solos cubren gastos operativos con un mínimo de ganancia. Eso, desde la perspectiva de las operadoras, dada las características y de la investigación y de las limitantes, no se realizó un sondeo a los usuarios, aunque se trata de información complementaria que debe tomarse en cuenta.

## Gráfico 52

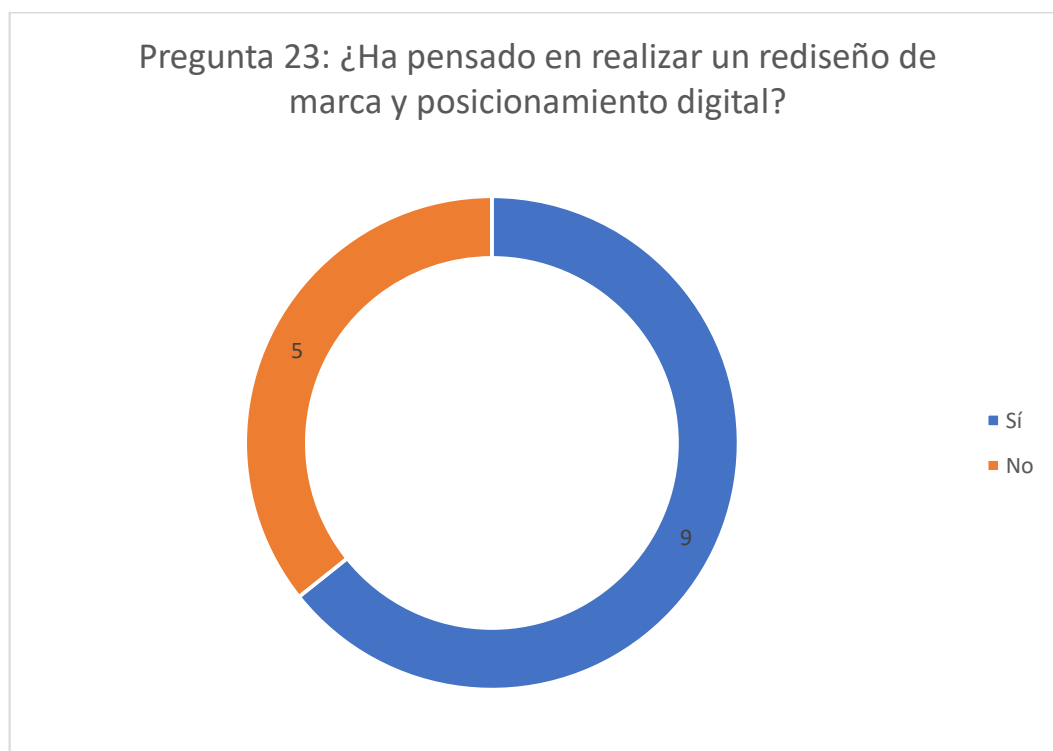


Fuente: elaboración propia

En concordancia con los resultados previos y en similitud a lo obtenido en la ciudad de La Paz, las operadoras establecen de manera casi tajante que, no han pensado en contratar los servicios de consultoría, pese a que el rediseño de marca es una necesidad, por tratarse de servicios caros que no se pueden costearse y menos, en momentos en los cuales el sector enfrenta dificultades. Desde luego, esa percepción puede ser un prejuicio, y por ello es importante, construir mejores canales de comunicación entre las operadoras y los servicios de consultoría, promoviendo un acuerdo de intereses que pueda ser de mutuo beneficio. El asesoramiento profesional no es un gasto insulso es una inversión y sería necesario evaluar el estado económico del sector turismo, con la finalidad de tener un panorama un poco más claro, en relación a la reticencia a contar con estos servicios, que solo pueden generar beneficios para cualquier organización. Es cierto también, que dichos servicios, también son escasos en el ámbito nacional. La respuesta, puede provenir de las universidades, entidades que forman recursos humanos.



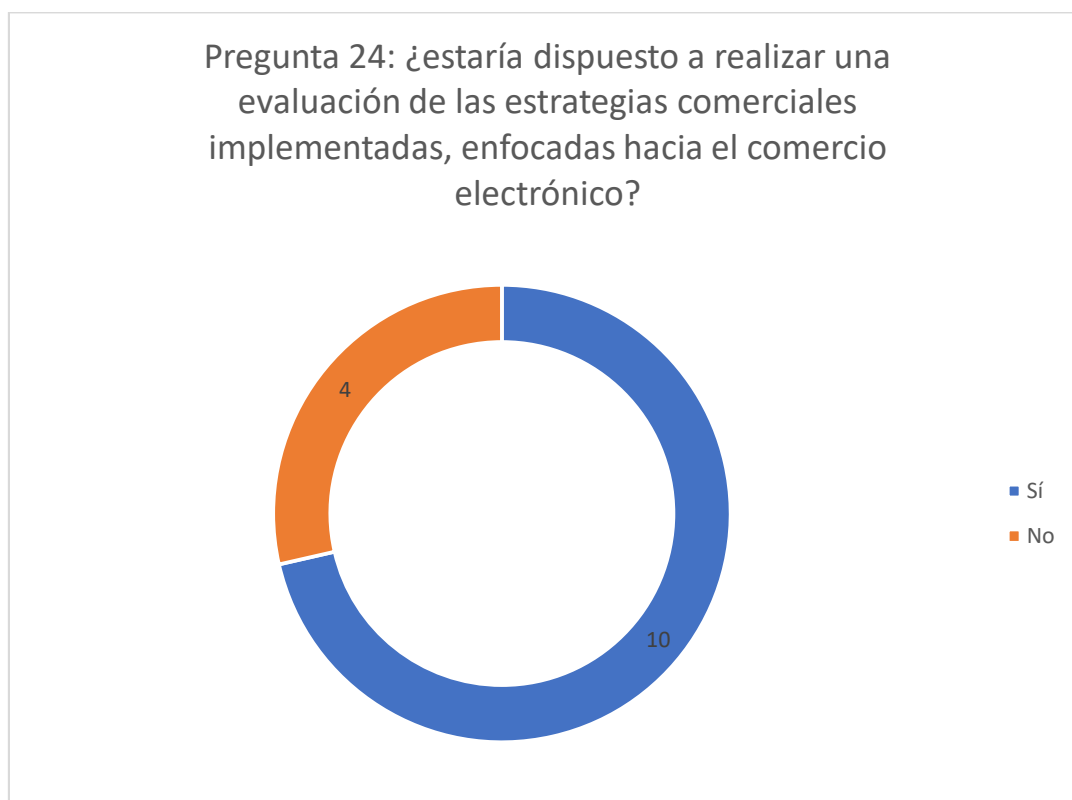
### Gráfico 53



Fuente: elaboración propia

En relación a lo anterior, tener mejores resultados implica también evaluar las estrategias generadas y una mirada externa en relación al negocio. Las operadoras, están de acuerdo con realizar un rediseño de marca, pero lo harán en función a los recursos con los cuales disponen, y en el momento que puedan, pues deben atender urgencias, los problemas que día a día deben enfrentar, posponiendo tareas que son igual de importantes, como la evaluación del negocio, la reformulación de estrategias, el rediseño de marca y el posicionamiento digital, entre otros. Son enormes desafíos que deben resolverse ahora, no se pueden postergar tareas de vital importancia para cualquier organización, la resolución de problemas tiene que ser inmediata, de lo contrario se complican. Precariedad y una visión empresarial cortoplacista, son las características que logran sobresalir en el análisis y es lo que explica, en cierta medida, los magros resultados del sector turismo. Esto en función en función a la información recabada. Hay una voluntad manifiesta para lograr mejores resultados, una predisposición de las operadoras, aunque su margen de acción es limitado.

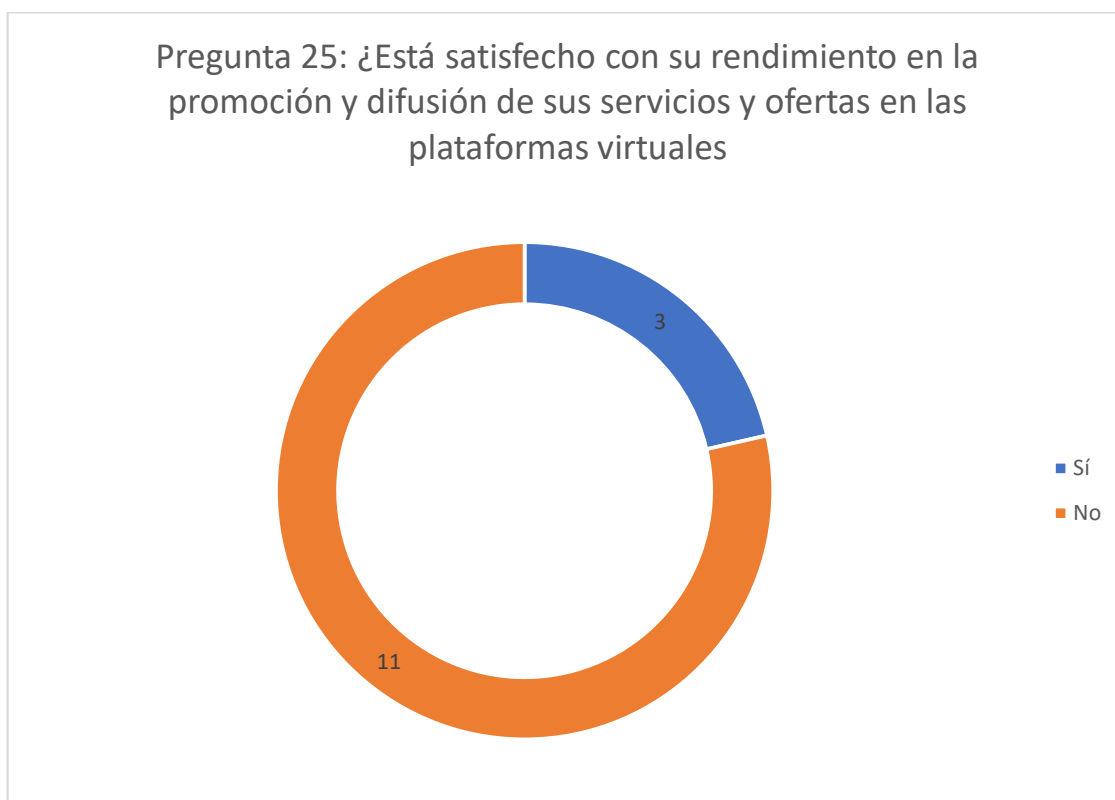
## Gráfico 54



Fuentes: elaboración propia

Corroborando lo anterior, la voluntad de mejorar la situación actual es palpable, pues los resultados obtenidos no son los mejores y es claro que el potencial turístico es inmenso. Las operadoras, en proporción mayoritaria buscan obtener mejores ingresos y un mejor relacionamiento con el cliente, aunque la situación es adversa y no generan las utilidades necesarias como para realizar una inversión a largo plazo. Esta se revela prioritaria, más que todo en el sector turístico, dependiente de las tecnologías de información y comunicación. Evaluar lo realizado es imperioso y las operadoras, concuerdan con ello, pues los resultados son escasos, y por tanto las estrategias implementadas deberán reajustarse a las necesidades del mercado, al igual que a la situación nacional e internacional, pues el turismo se mueve a esa escala. Este es un gran indicador que revela las falencias en el sector y la necesidad de dar una solución concreta. Es algo que tiene que acordarse con los actores involucrados, para generar estrategias en conjunto, rebasado las rivalidades locales y la desconfianza entre las operadoras turísticas.

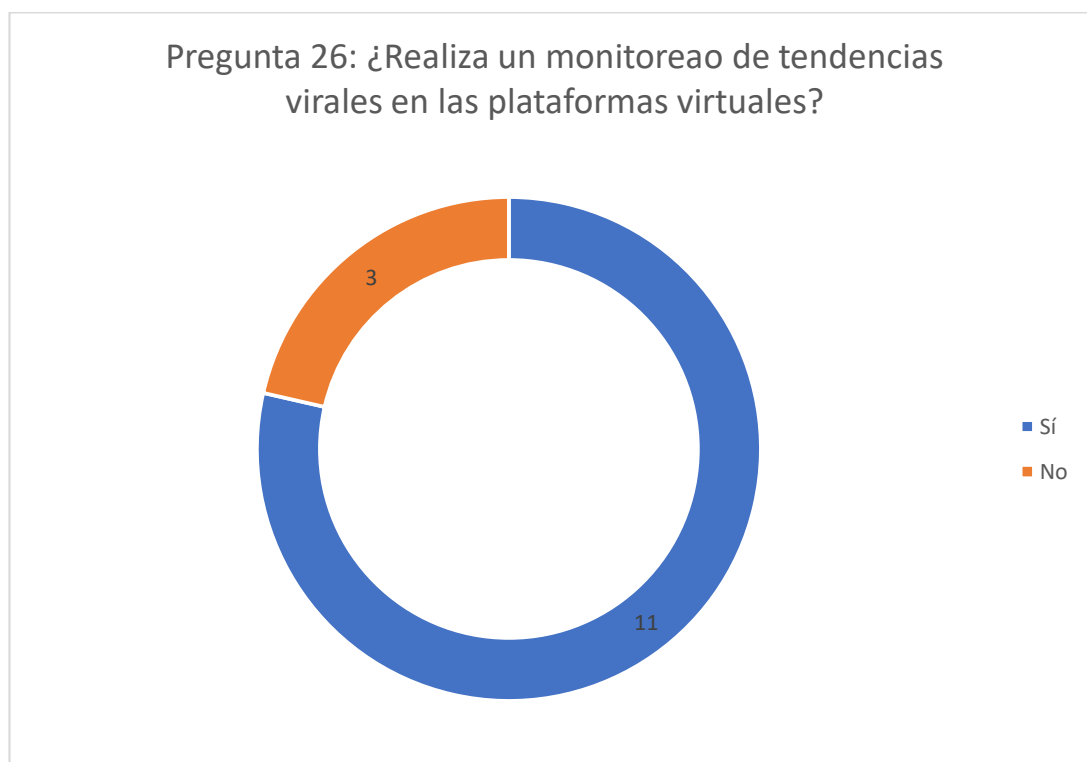
## Gráfico 55



Fuente: elaboración propia

Confirmando la tendencia, en proporción mayoritaria las operadoras resaltan el hecho que no se sienten satisfechas con los resultados de sus estrategias. Queda mucho por hacer, y parece ser el denominador común en todas las operadoras turísticas: un mercado potencial y pujante, pero con magros resultados. En todo caso, en relación al tema que nos compete, en Copacabana, pese a las limitaciones, se usan las herramientas TIC's, o cuando menos hay esa intencionalidad. Invertir en nuevas tecnologías, no es tan evidente, y parece que las operadoras no están dispuesta a realizar esa inversión, confirmando las paradojas del sector: la voluntad de crecer y la imposibilidad de invertir. Es posible que les haga falta un adecuado asesoramiento financiero, puede ser una de las pautas para resolver el dilema en el cual se hallan atrapadas las operadoras.

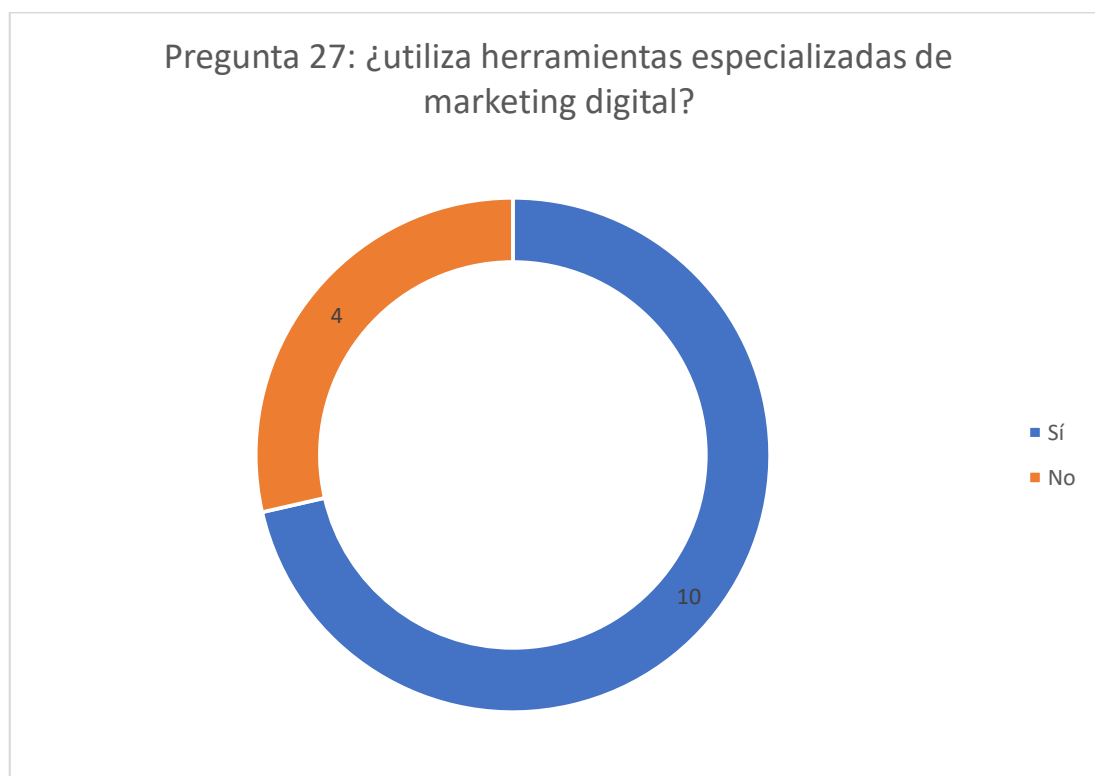
**Gráfico 56**



Fuente: elaboración propia

No hay duda que las operadoras turísticas utilizan, en la medida de lo posible, las herramientas TIC's que tienen a disposición, con la finalidad de encontrar y captar más clientes. Esto se refleja, en las respuestas proporcionadas, lo que denota un mejor relacionamiento entre las operadoras y su entorno. Siendo uno de los aspectos más positivos, en el comportamiento de las organizaciones y refleja una vocación receptiva al cambio; pero saberse adaptar es insuficiente, es necesario potenciar y maximizar el uso de las herramientas TIC's para sacarle mayor provecho. Utilizar las herramientas es un paso, saberlas utilizar bien es lo que falta, y para ello se requiere invertir en capacitación, nuevos soportes físicos y personal. Si no se lo realiza, es poco probable que las operadoras puedan crecer y ofertar nuevos y mejores servicios a una clientela exigente, que busca experiencias gratificantes, en estas latitudes del mundo. Satisfacer esa necesidad es una prioridad, pero para ello, se requiere tomar riesgos calculados y expandir el espectro.

## Gráfico 57

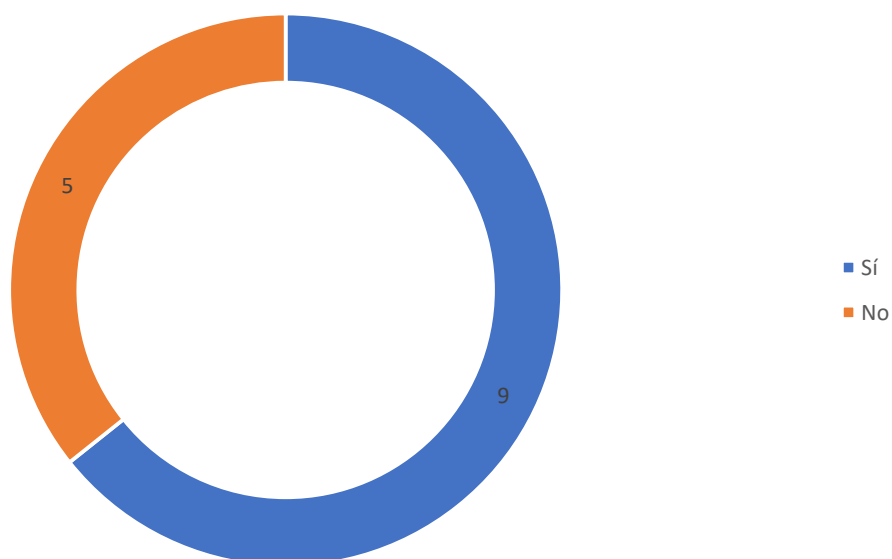


Fuente: elaboración propia

Las herramientas de marketing digital permiten una automatización del proceso de difusión, se pueden programar publicaciones, mediante una lista de correo o por medio de una página Facebook institucional. Estas herramientas también permiten evaluar el contenido, el número apropiado de caracteres, el tipo de letra utilizada, incluso los colores apropiados para un afiche virtual. Estas herramientas bombardean con publicada, y aunque sean publicaciones repetitivas, su alcance es enorme. Las operadoras en Copacabana, entendieron bien que si quieren posicionarse en el espacio virtual, tiene que recurrir a estas herramientas, aunque muchas de ellas son pagantes y cambian o se actualizan a una velocidad vertiginosa. Aquellas herramientas implementadas, hace un par de años, ya están entrando en desuso. Es el desafío para toda organización, seguir la frenética carrera tecnológica. Pero este es un indicador muy positivo, contrariamente a lo evidenciado en la ciudad de La Paz.

## Gráfico 58

Pregunta 28: ¿La implementación de dichas herramientas, influyen en las estrategias comerciales y/o empresariales?



Fuente: elaboración propia

Es muy claro que las operadoras utilizan herramientas TIC's y éstas tienen un impacto en las estrategias porque les permiten obtener un perfil del cliente potencial, llegando también a una audiencia enorme. Ese es el gran potencial de estas herramientas; en la escala comparativa, las usan de mejor manera, tienen una mayor apertura al cambio, y eso muestra una necesidad latente de mejorar lo que ya se ha hecho, pues los resultados no son los mejores. En relación a las estrategias empresariales, las operadoras en Copacabana buscan mayor visibilidad en los motores de búsqueda, y por tanto un mejor posicionamiento en el espacio virtual, mantienen un contacto con el cliente monitoreando el grado de satisfacción, generando una adecuada retroalimentación, han realizado alianzas estratégicas con su entorno, dando el flujo de turistas del Perú; al contrario de lo evidenciado en La Paz, en Copacabana no hay un conformismo, la idea es expandir horizontes, es una visión empresarial enfocada en el futuro y no así en el presente, en la urgencia.

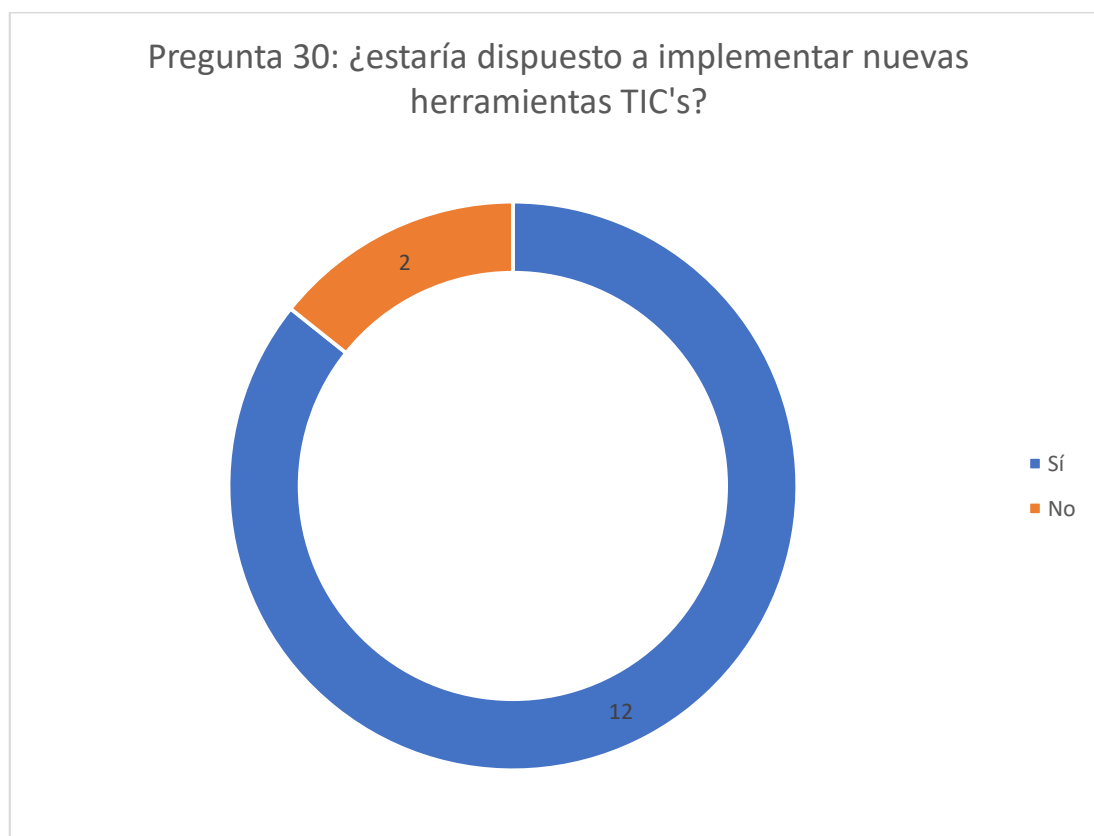
## Gráfico 59



Fuente: elaboración propia

Es gratificante poder constatar que las operadoras están al tanto de sus deficiencias y buscan mejorar, y eso implica deshacer lo previo y volver a construir, retomando los mejores elementos del diseño anterior, pero incorporando mejores herramientas, en concordancia con los objetivos empresariales de largo alcance. Es perentorio romper con la visión cortoplacista, no vivimos en la urgencia, hay que rebasarla para provocar un cambio efectivo y perdurable en la organización y en el sector. El futuro es ahora, mañana será demasiado tarde como para propiciar un cambio. las organizaciones en general, adquieren vicios, con el paso del tiempo, y si no se los identifica a tiempo y se los resuelve, se tornan incontrolables, afectando directamente al rendimiento empresarial. Un descuido puede ser fatal, por ello el entorno empresarial bajo control, estableciendo mecanismo de seguimiento del alcance real de los resultados.

**Gráfico 60**



Fuente. elaboración propia

Corroborando lo que ya fue establecido, las operadoras buscan mejores oportunidades, tratando de incorporar nuevas herramientas, ofreciendo un panorama muy diferente al de La Paz. Esto muestra la diversidad de situaciones y contextos en el sector turístico, en el cual se implementan diferentes estilos empresariales. En provincia la situación es más complicada, y las operadoras deben emplear estrategias más agresivas; en La Paz, hay un mercado turístico consolidado, y las estrategias son más tímidas. La diversidad, es una característica de la sociedad boliviana y repercuten en el sector turismo. Pero de la experiencia de Copacabana, podemos aprender mucho, pues las debilidades del sector a nivel local, también repercuten a nivel nacional, en escala diferente claro está, pero los problemas de fondo son los misma, la gran diferencia, es que las operadoras turísticas están tratando de dar una respuesta efectiva a los problemas que enfrentan día a día. No obstante, entre la voluntad y la realidad, se yergue un abismo, pues la información, con relación a oferta turística en Copacabana sigue siendo escas, en los motores de búsqueda.



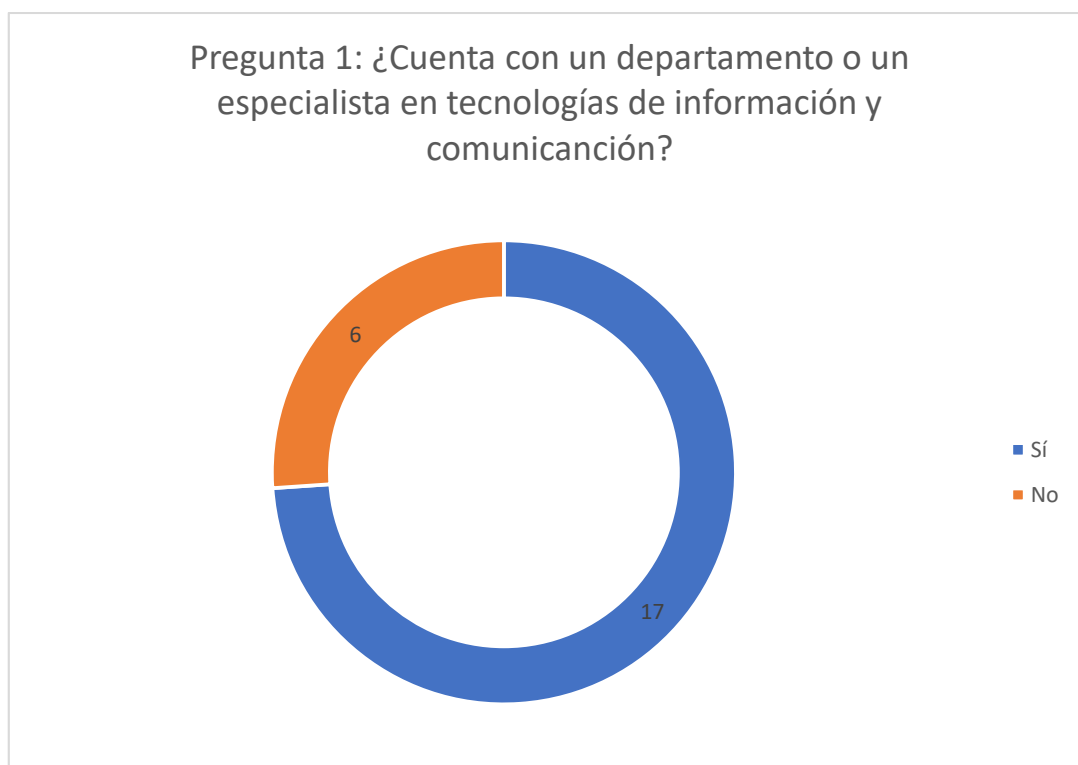
## Resultados operadoras turísticas del Municipio de Coroico

Los datos no son claros, es una de las grandes dificultades en el contexto local; se puede evidenciar una falta de predisposición por parte de las autoridades ediles, para compartir información. La opacidad es una tendencia en todas las organizaciones públicas; los datos son inexistentes o no están actualizado, pero una línea discursiva en Coroico, es que se trata del municipio bandera de los Yungas en turismo. Es cierto, es un destino frecuente, de turistas locales y extranjeros, aunque cuantificarlo es un poco más complicado. Con todo, la actividad turística es efervescente y es lo que resalta en una observación: muchos hoteles, muchos restaurantes y operadoras turísticas que ofrecen diferentes servicios, ligados al turismo de aventura. En Copacabana es un turismo comunitario y de orden cultural; en Coroico, uno de los principales atractivos es el “camino de la muerte”. Los representantes del municipio, expresaron de manera muy contundente que el turismo es una de las actividades predominantes en la localidad, algo que tendría que verificarse con datos, que no nos fueron proporcionados.

De acuerdo, la información recaba en el trabajo de campo, se pudo identificar a 26 operadoras establecidas de manera legal, aunque tres de ellas, se negaron a responder a la encuesta. El trabajo de campo se reveló complicado, pues mucha información contradictoria fue recabada y se tuvo que verificar *in situ*, los datos proporcionados por el equipo de trabajo; lo mismo ocurrió en el Municipio de Copacabana, aunque en una escala menor. Esto se debe, en gran medida, a la falta de registros oficiales y a la poca colaboración brindada por los municipios. Las operadoras, se mostraron un poco más receptivas y al igual que en los casos anteriores, la informalidad domina en el sector turístico.

## Resultados de la encuesta

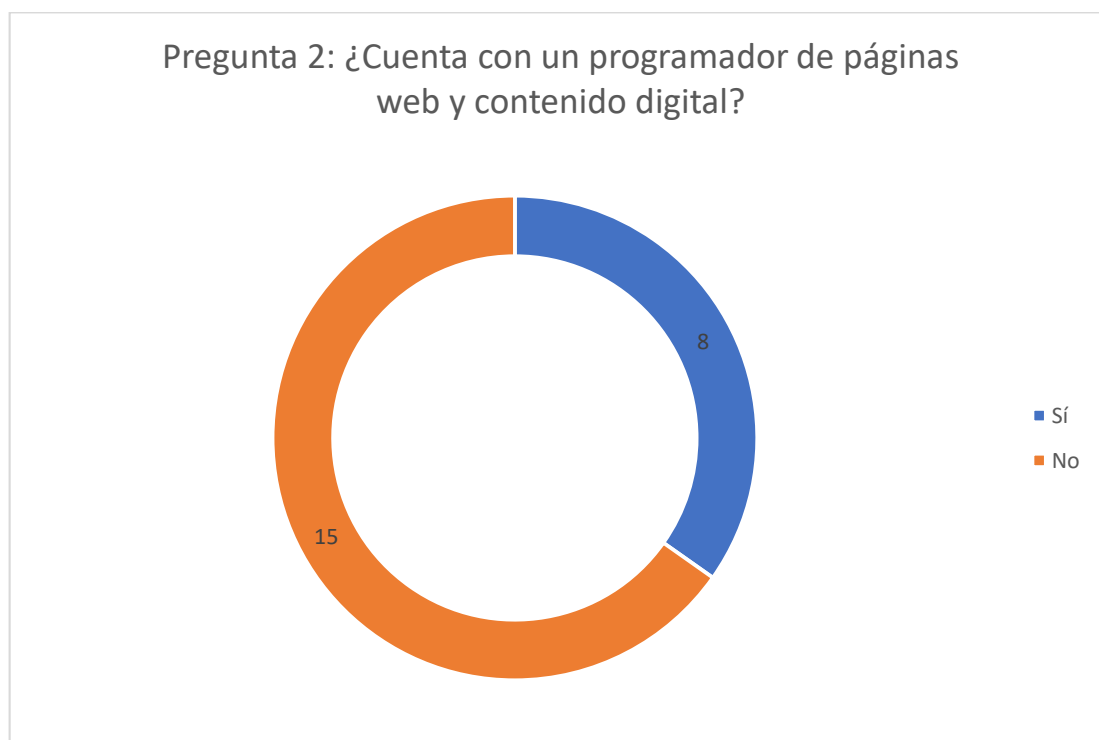
Gráfico 61



Fuente: elaboración propia

De un inicio las operadoras establecieron sin ambigüedades, que estas herramientas son de vital importancia para el rubro; al igual que el caso de Copacabana, son organizaciones pequeñas, con poco personal y pocos recursos, que tienen que trabajar con un flujo irregular de turistas, más enfocadas en atraer a clientes extranjeros. En la mayor parte de los casos, aseguraron tener un responsable en la difusión y promoción de ofertas y circuitos turísticos, aunque también realiza tareas múltiples dentro de la organización, estableciendo una tendencia similar al caso de Copacabana. Resalta la voluntad de poder llegar a un público amplio y diverso, con la publicación de contenidos en las plataformas virtuales, pues el potencial turístico es también evidente.

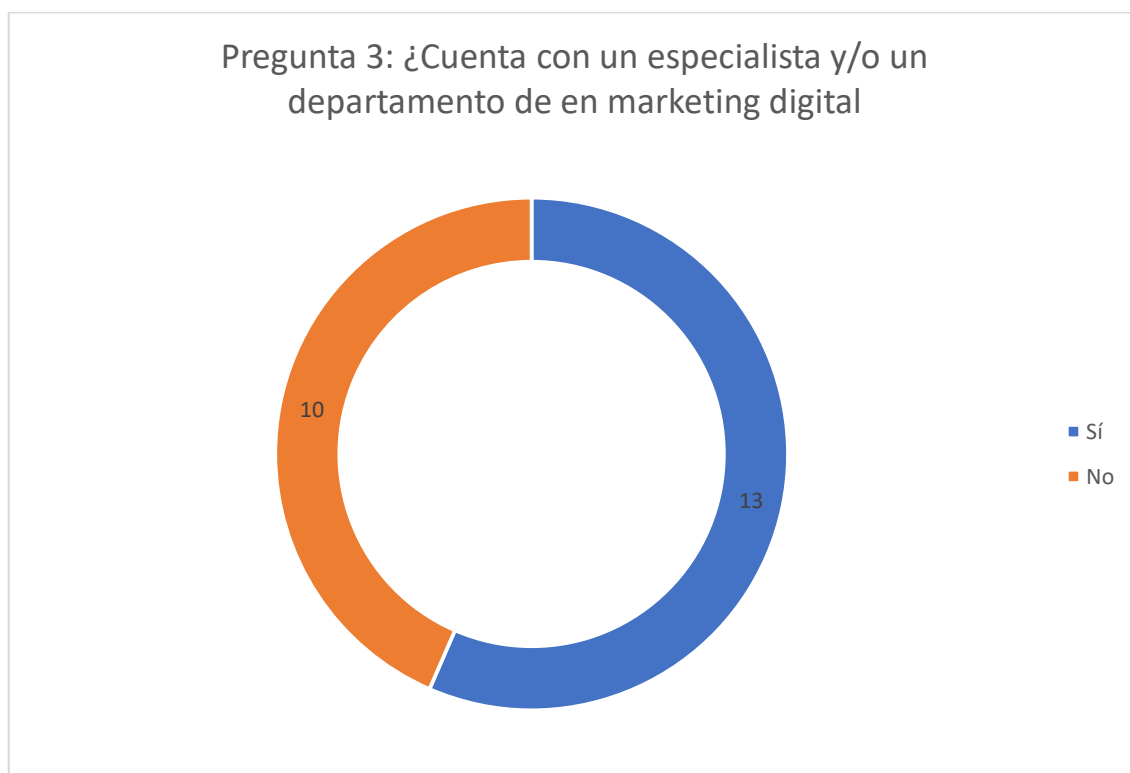
## Gráfico 62



Fuente: elaboración propia

Publicar contenidos es una necesidad ineludible para el sector turístico, buscando un mejor posicionamiento en un mercado altamente competitivo. De manera general, y en tendencia similar a lo evidenciado en la ciudad de La Paz, las operadoras en Coroico, no cuentan con un programador. Las causas son diversas: poco profesionales en el municipio, y por lo expresado, no existe una necesidad real de contar con un especialista en la organización. En caso de rediseño de la página, siempre se puede contar con un apoyo externo; es más fácil y menos costosos que tener a un personal permanente cuyos servicios no siempre son requeridos. Es una postura pragmática, en concordancia con una realidad, en Copacabana, era claro que las operadoras buscaban una mejor publicidad, haciendo grandes esfuerzos por demostrar mayor profesionalismo y un mayor grado de especialización. Fiarnos en la honestidad de las respuestas es un error, pero son indicadores de tendencias, develan la intencionalidad de las operadoras.

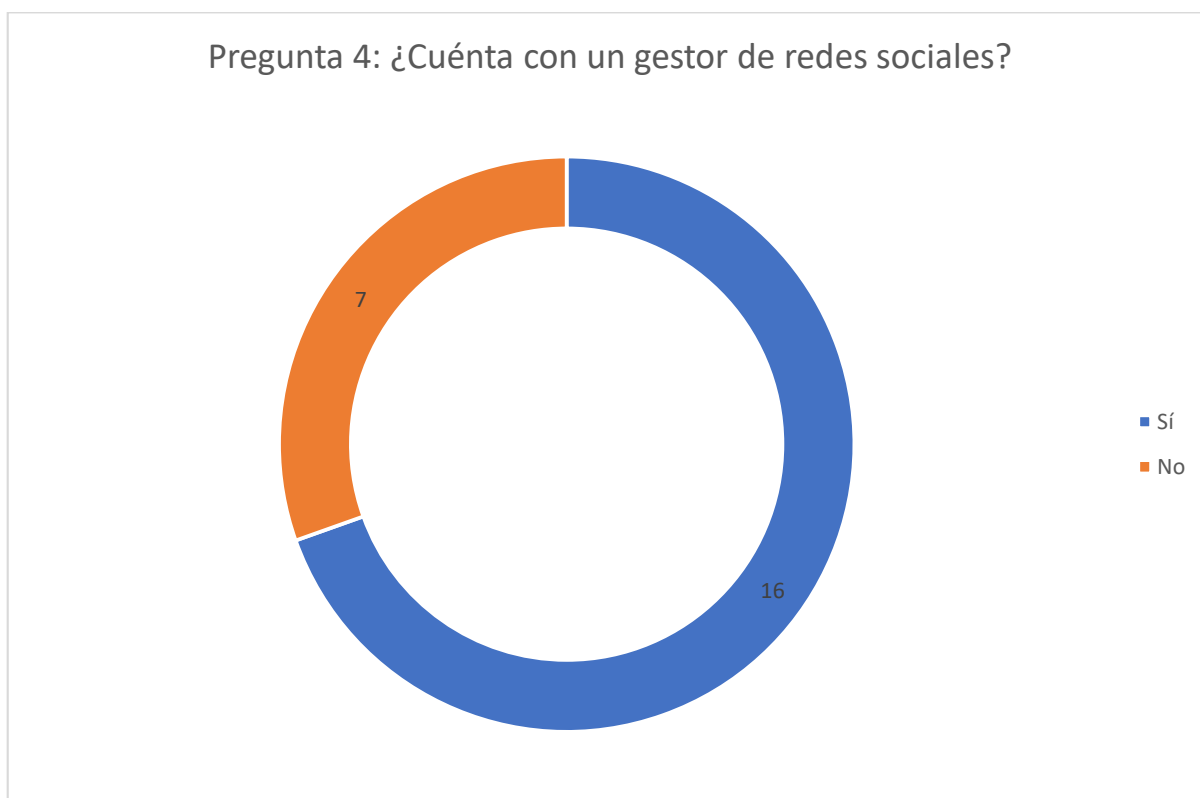
### Gráfico 63



Fuente: elaboración propia

Las nociones de marketing y de marketing digital, no están claramente delimitadas, cuando menos desde la perspectiva de las operadoras turísticas; esa confusión muestra un cierto arraigo hacia los métodos tradicionales para difundir publicidad: radio, televisión y prensa escrita; algo que también se evidenció en Copacabana y La Paz. Todas las operadoras coinciden, en el hecho que el marketing es fundamental para el negocio, nadie va a solicitar un servicio de manera espontánea, se requiere de una estrategia, de un estudio de mercado, aunque sea rudimentario. Nuevamente, fue mencionado el impacto de las redes sociales y la voluntad de relacionarse con aplicaciones o páginas a nivel internacional, para captar más clientes. Al igual que en los casos anteriores, también se mencionó, que muchas veces tuvieron que aprender en el terreno, teniendo una formación empírica. Es una ventaja, sin duda, pero también un gran impedimento, pues en caso de problemas, el tiempo de reacción es más lento. Un conocimiento teórico, le permite al individuo seleccionar las mejores herramientas para dar solución a un problema, por ello la importancia de la profesionalización en cualquier sector.

## Gráfico 64

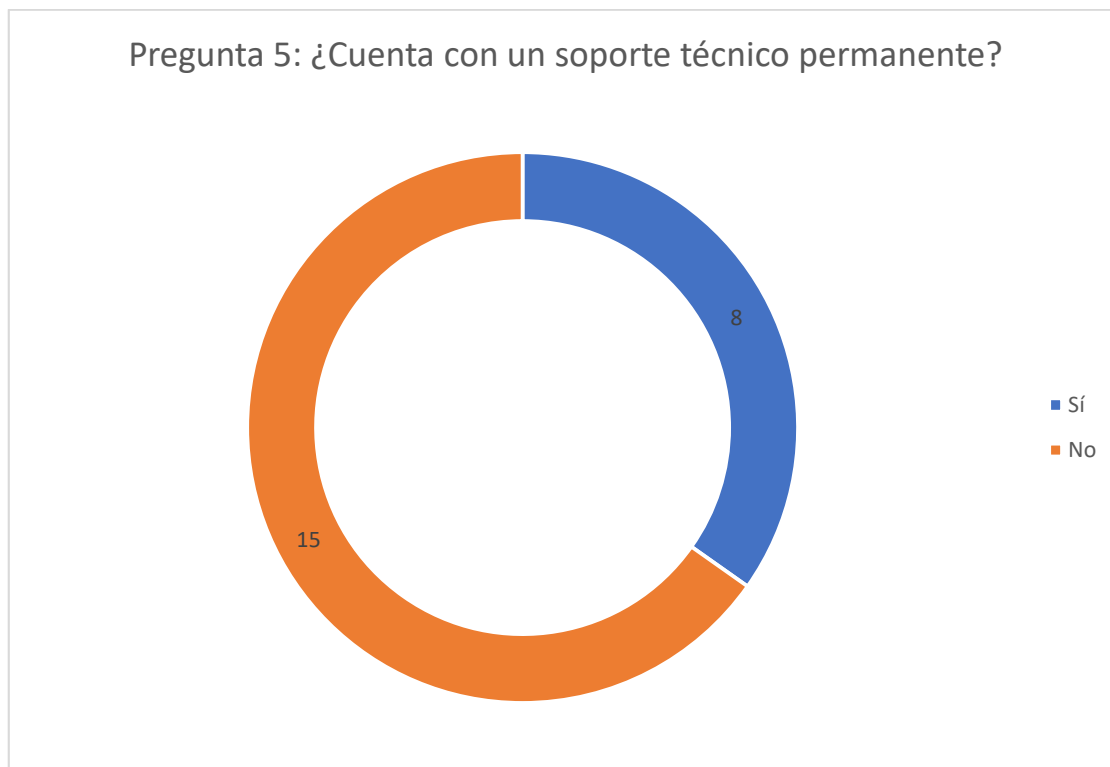


Fuente: elaboración propia

Al tratarse de organizaciones pequeñas, estas responsabilidades, recaen en una persona, que es encargada de la difusión y de la promoción de servicios, sobre todo realizada desde las redes sociales, confirmando la tendencia ya observada. Por ello, la respuesta afirmativa puede ser engañosa, dando la impresión que tienen un mayor grado de especialización. En provincias, se revela la necesidad de tener estrategias más sólidas, pues enfrentan y encaran mayores dificultades y desventajas, siendo la principal, la mala conectividad. No es un secreto y el informe de AGETIC de 2018 lo confirma, el acceso a internet es desigual, y en provincias tiende a diluirse. Los Yungas, son una región severamente afectada por una mala señal de internet, lo que entorpece a los negocios. Dada la preeminencia de las redes sociales, siendo los medios más utilizados para comunicar en el ámbito nacional, es necesario tener a una persona que pueda subir contenidos. Aunque esa no es la única función de un gestor de redes sociales, pues también tiene que evaluar el impacto de las publicaciones, mejorar la imagen de la organización y del servicio al cliente; debe atender con prontitud

cualquier solicitud, reclamo u observación. Su incidencia en la organización es fundamental, aunque no siempre se lo entiende de esa manera.

**Gráfico 65**

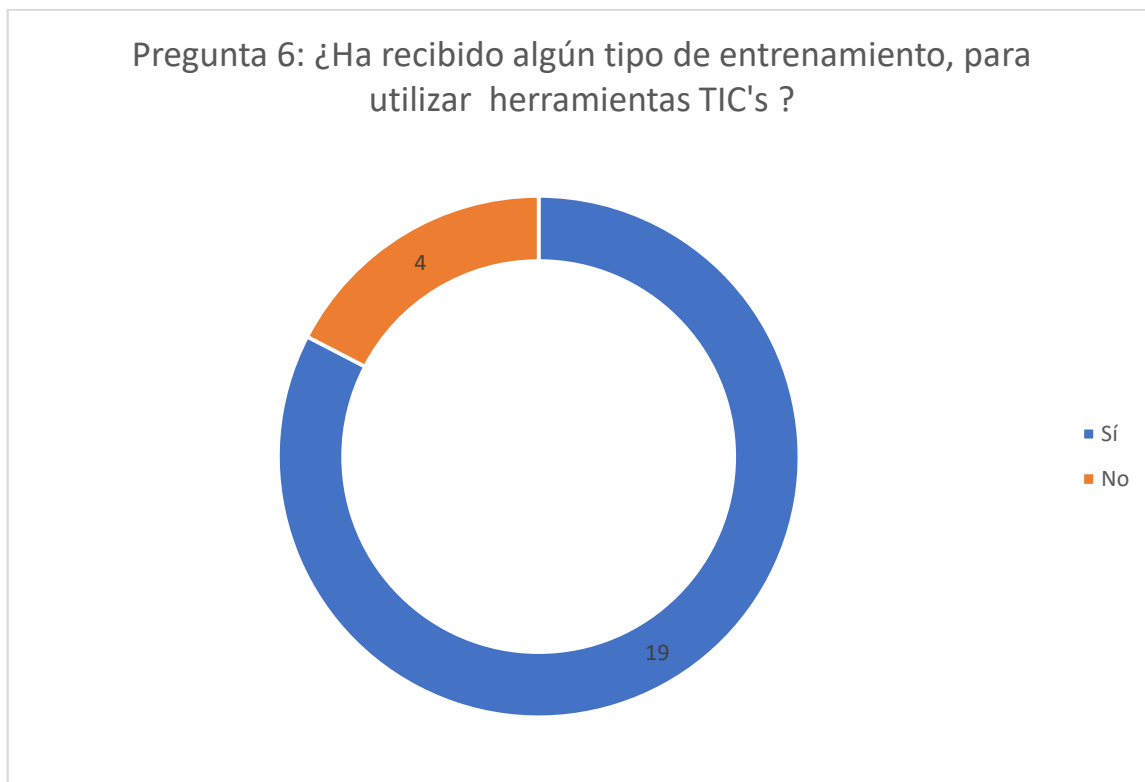


Fuente: elaboración propia

Un aspecto recurrente en las encuestas realizadas, es la poca cobertura técnica a la cual tienen acceso las operadoras; es decir, cualquier percance suscitado, tiene que solucionarlo por cuenta propia, nuevamente prevalece la formación empírica y se acude a un servicio especializado en caso de extrema necesidad. En las organizaciones pequeñas, el responsable, tiene que saber hacer de todo, brindar ayuda al personal, evaluar los objetivos de la empresa y su rendimiento, y tiene que dar solución en caso de crisis. Es mucha presión y mucha responsabilidad para un individuo. Ese es el problema subyacente, las operadoras turísticas no crecen: competencia desleal y carencia de políticas claras, por parte del municipio y del gobierno central, son los factores que se suelen señalar. Desde luego, el Estado no puede dar solución a todo, pero sí pueden ofrecer lineamientos claros e incentivos. En donde el sistema falla, es en proveer profesionales que puedan ejercer en provincias, un tema adyacente, son

los Centros Universitarios Regionales, lo que falta es una sólida alianza entre las necesidades de las empresas y las universidades, dado que existen problemas para encontrar trabajo por parte de los egresados y jóvenes profesionales.

**Gráfico 66**

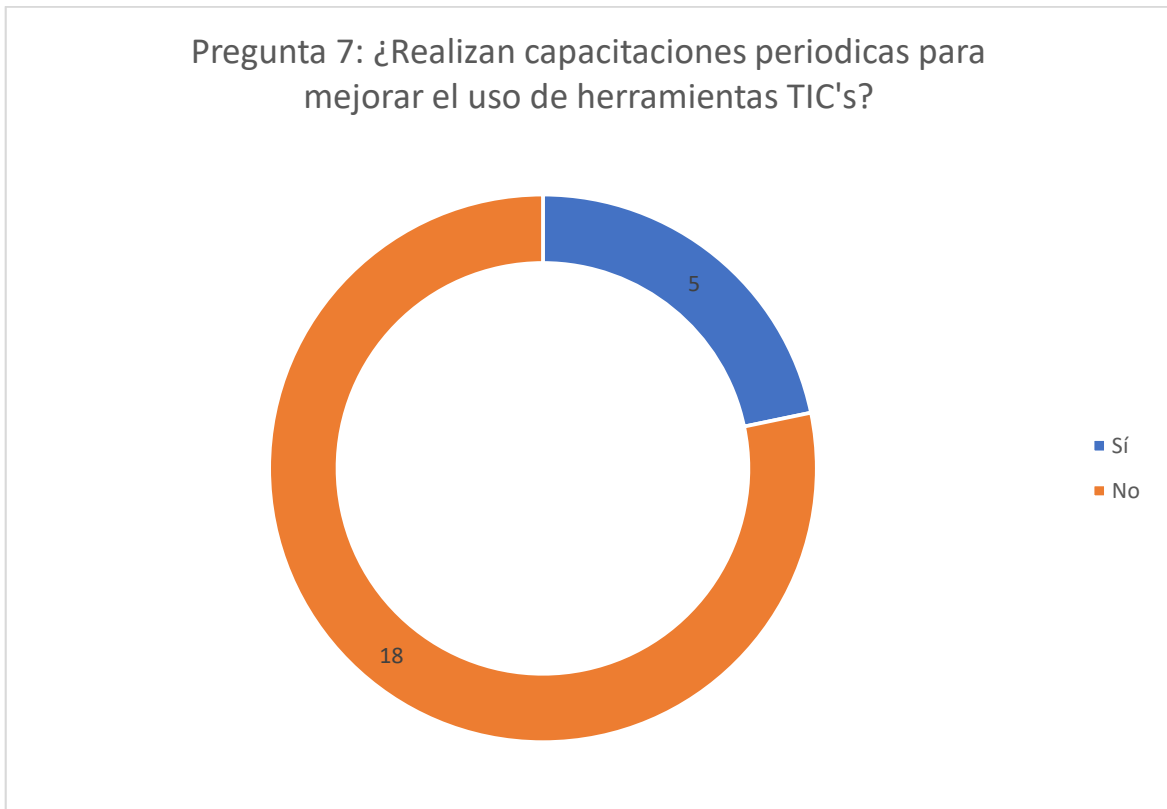


Fuente: elaboración propia

Confirmando las tendencias ya observadas, los responsables de las operadoras turísticas afirman haber recibido ya sea una formación a nivel licenciatura o de técnico superior, en áreas ligadas a la administración de empresas y la ingeniería de sistemas. Todas las operadoras expresaron tener un grado de conocimiento profesional del negocio y del manejo de redes sociales, aunque no necesariamente poseen conocimientos específicos que les permitan maximizar su rendimiento. Esa es una de las principales falencias y una de las razones que explican por qué estos emprendimientos se estancan. Huelga decir que los conocimientos teóricos son insuficientes si no se los sabe aplicar, por ello es importante generar mejores lazos entre las operadoras que conocen la realidad del negocio y jóvenes profesionales; para un profesional con posgrados, trabajar

en una operadora turística, tal vez no sea tan atractivo, aunque se necesita especialistas, para que el negocio pueda rebasar sus propios límites.

**Gráfico 67**



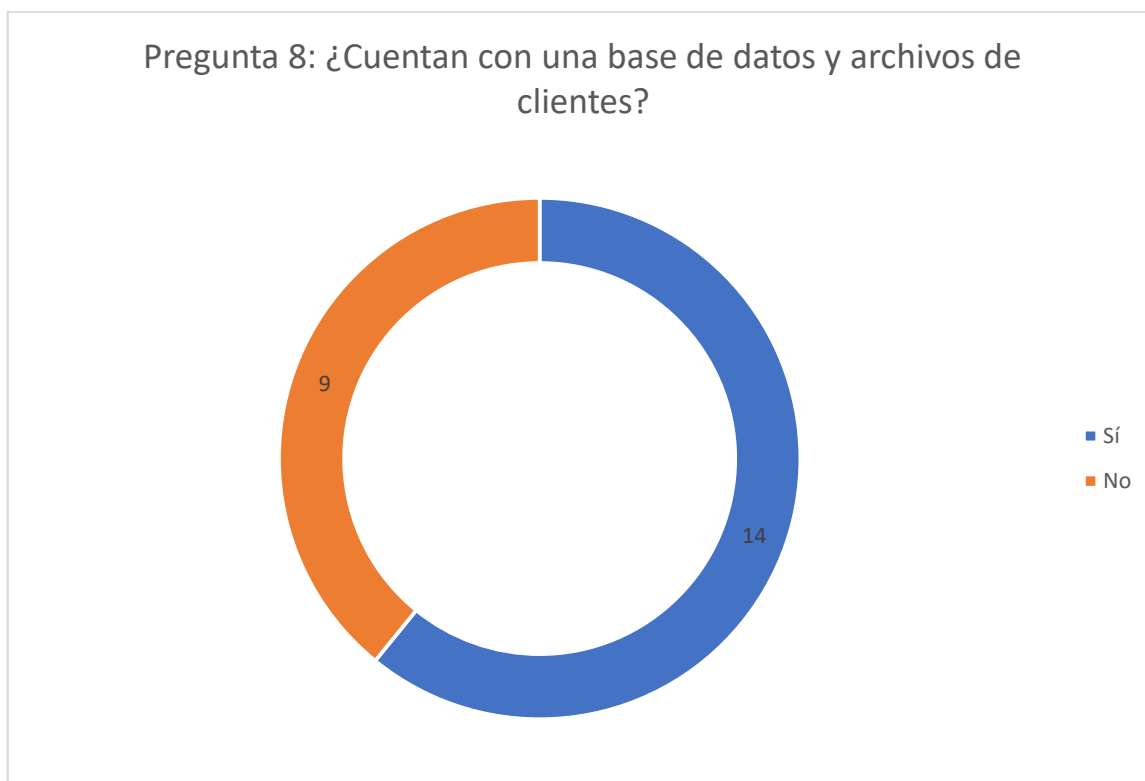
Fuente: elaboración propia

Aquí es donde la buena voluntad cesa y se percibe la realidad; las capacitaciones son una necesidad ineludible, adquirir nuevos conocimientos, actualizarse en un mundo en constante cambio es imperioso. Los conocimientos mutan, y en el lapso de un lustro, los cambios son tan abruptos que los saberes adquiridos se tornan obsoletos. De ahí la necesidad de mantenerse actualizados, más aún cuando se trabaja en un medio digital. Aquí los argumentos son similares a los ya expresados: costos excesivos, pocas ganancias, imposibilidad de invertir o adquirir mejores herramientas o contratar más personal. Todas las operadoras turísticas esperan que la situación mejore, pero las oportunidades no surgen de la nada, hay que crearlas. Por eso el entorno empresarial es altamente creativo, con pocos recursos se puede hacer mucho; eso implicado tomar riesgos, salir de la zona de confort, algo que muy pocas organizaciones están dispuestas a realizar. En los casos afirmativos, y es necesario señalar que, realizan las



capacitaciones usando herramientas y obteniendo certificaciones, como las que otorga Google o Microsoft que, si bien son servicios pagantes, el costo no es tan elevado.

**Gráfico 68**

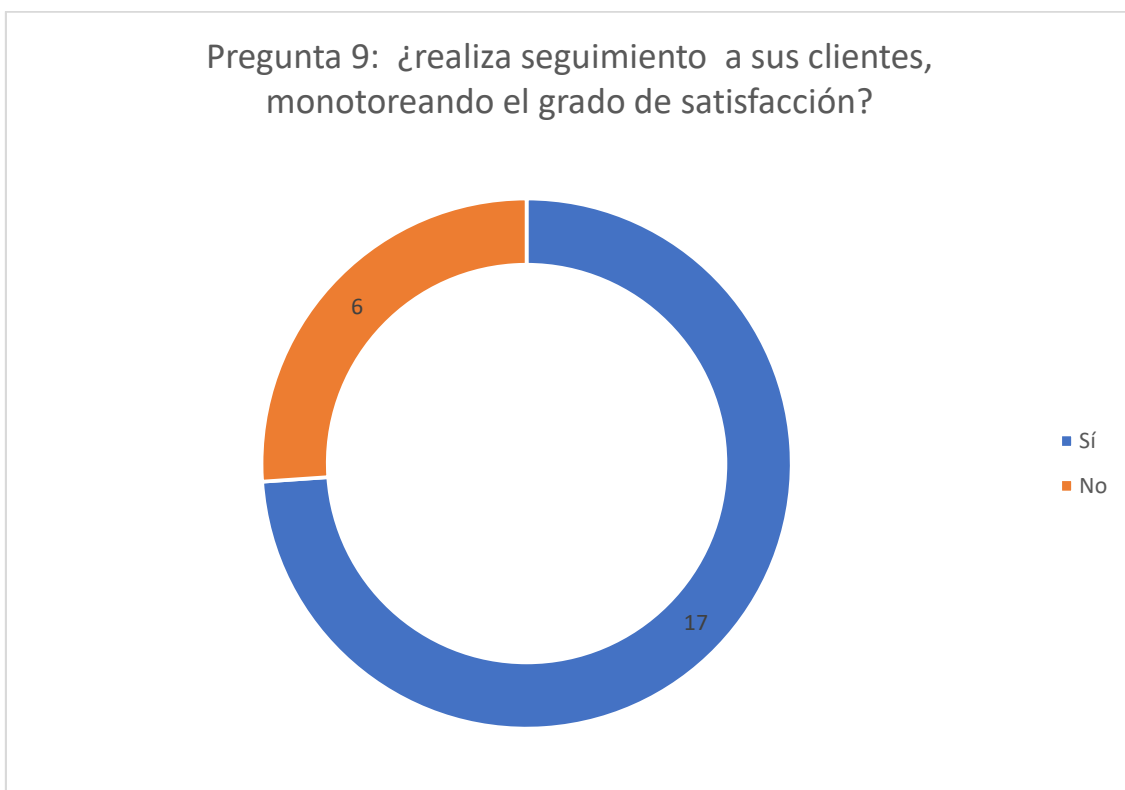


Fuente: elaboración propia

Al igual que en el caso de Copacabana, las operadoras muestran una clara intención de llegar a un público mayor y de fidelizar al cliente, por ello, mantienen una base de datos actualizada, con la finalidad de poder contactar al cliente en caso de necesidad y con la intencionalidad de construir un perfil cliente. Basándose en los atractivos del lugar, el famoso camino de la muerte, el exotismo del paisaje, la exuberante biodiversidad y la aventura, las operadoras han logrado poner en el mercado una oferta turística novedosa y atractiva, en base a la información recaban, la que distribuyen por medio de las redes sociales, una página web y un correo institucional. Claramente, existe la necesidad de buscar cliente, atraerlos con una propuesta novedosa, aunque los resultados no siempre son los esperados. En regla general, la oferta boliviana, en cuanto a turismo, no es tan visible, y de ahí la importancia de buscar alianzas

con consorcios especializados en difusión de ofertas y motores de búsqueda. Sin ello, la visibilidad en el espacio virtual, disminuye considerablemente, siendo uno de los grandes problemas que las operadoras deben enfrentar.

**Gráfico 69**

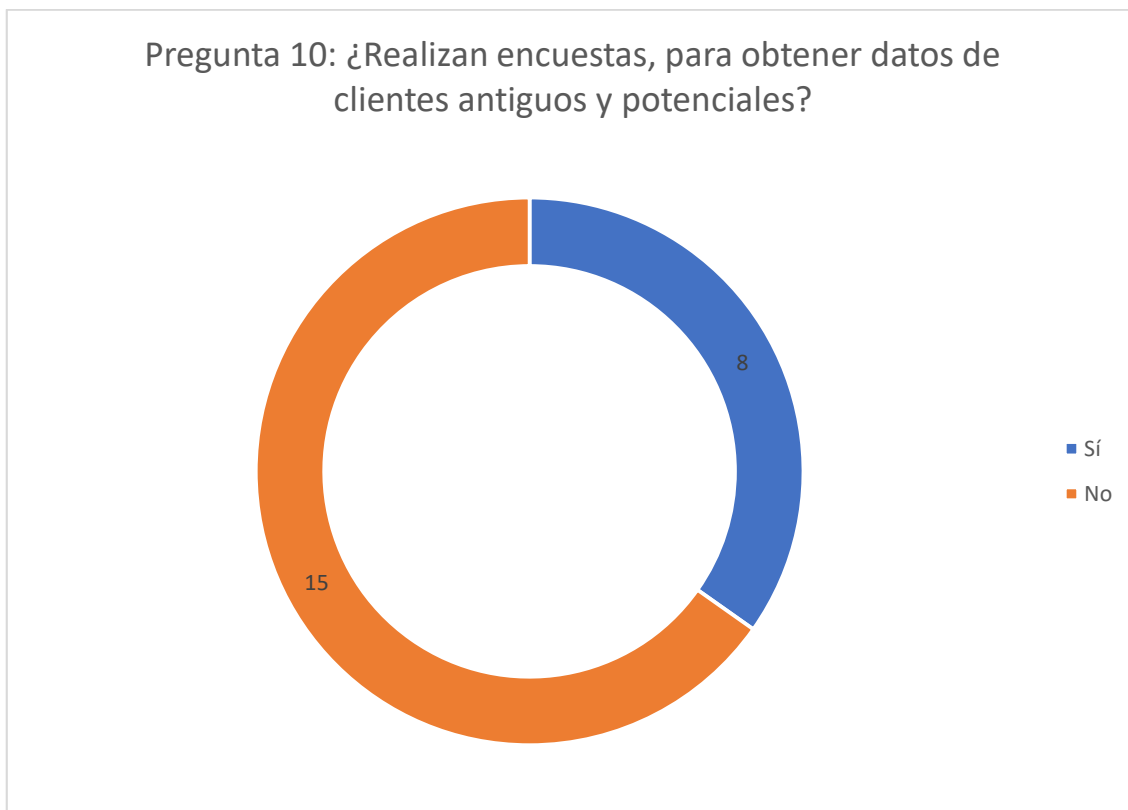


Fuente: elaboración propia

En concordancia con el gráfico anterior, las operadoras señalan que realizan un seguimiento posventa, pues la intención es mejorar el servicio ofertado. Habiendo recabado mucha información de manera informal, resalta una preocupación compartida: el turista no vuelve, muy pocos lo hacen y por ello es necesario mejorar la oferta, mejorar la experiencia, para que el cliente se lleve buenos recuerdos y regrese. De lo recabado, se pone de manifiesto que las operadoras enfrentan problemas similares: flujo irregular de clientes, problemas de posicionamiento y visibilidad, oferta limitada, poco personal, poca profesionalización, aunque se consolida una tendencia: se realizan más esfuerzos en provincia, cuando menos ese el propósito. Generar información y utilizarla en beneficio de la organización, por lo menos el principio ha sido

asimilado, lo que falta es pulir lo saberes, implementar otros enfoques. En el mundo empresarial, las buenas intenciones no bastan.

### Gráfico 70

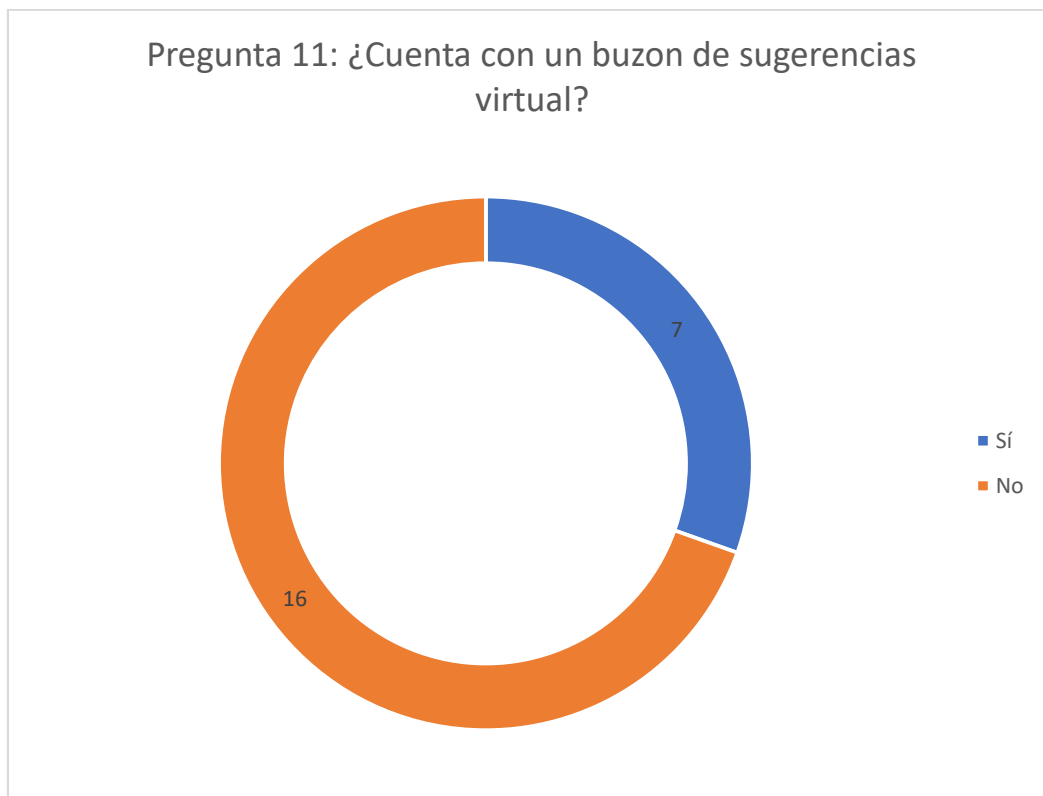


Fuente: elaboración propia

Se realiza un seguimiento posventa, pero este tiene que ser complementado con encuestas; las tendencias fluctúan, al igual que los gustos. Es necesario realizar un seguimiento del recorrido turístico del cliente: qué cosas ha visitado, qué experiencia lleva consigo, cuál es el tipo de servicio que espera. Todo ello genera tendencias, un patrón de comportamiento. Sabiendo lo que busca el cliente es más fácil dar una respuesta más acorde a las expectativas. A las operadoras les hace falta una mirada externa, para comprender de mejor manera sus deficiencias. No es fácil ser juez y parte, uno no siempre está consciente de sus errores; desde mi perspectiva, puedo estar tomando las mejores decisiones, pero no siempre es el caso. Cometemos errores, pero hay que aprender a visualizarlos y dar una solución eficiente, maximizando los intereses de la organización. Es tiempo ya de repensar los alcances del sector turismo, realizar

más estudios y dar respuesta concreta a las falencias. El cambio se lo lleva a cabo ahora, mañana será muy tarde.

### Gráfico 71

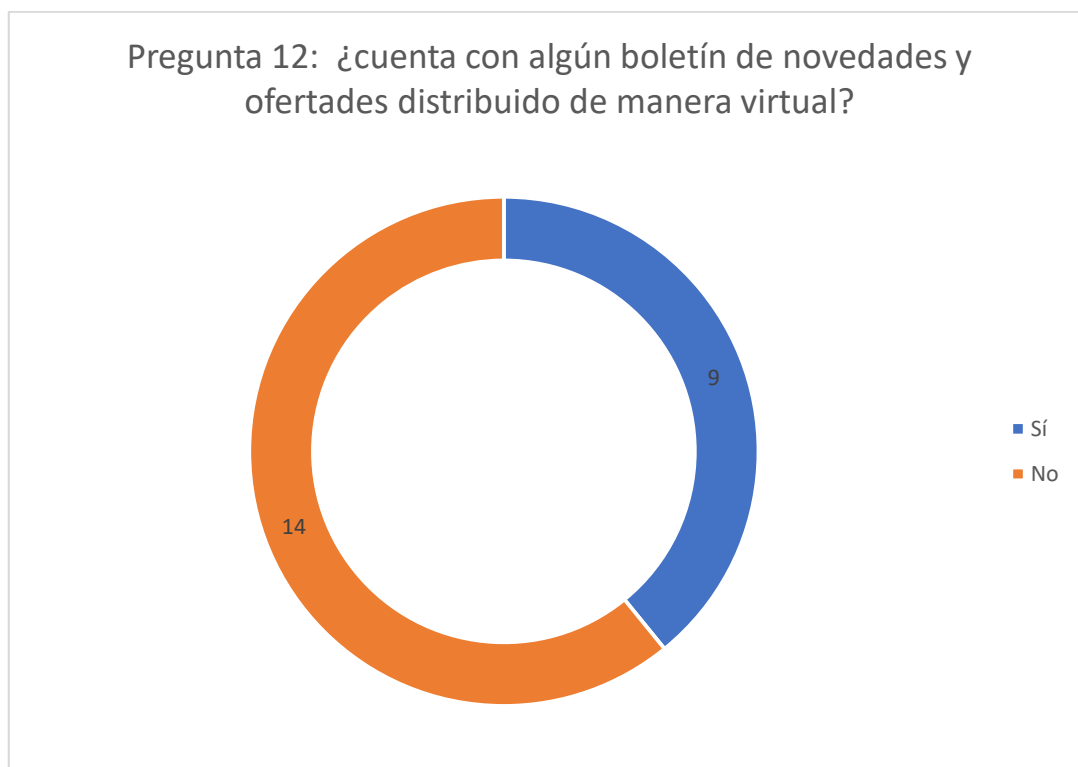


Fuente: elaboración propia

Esta parece ser la tendencia mayoritaria, y desde luego revela el hecho que no se realiza un buen seguimiento al cliente; sí, se puede evidenciar una voluntad de mejorar, pero no se utilizan las herramientas apropiadas para lograr ese cometido. El retorno y la crítica constructiva, son esenciales para poder mejorar. Algo que se pudo evidenciar, es una cierta reticencia a la crítica, en algunos casos se lo toma como un ataque personal, cuando en realidad solo es una opinión, que debe ser validada. De esas opiniones aprendemos; desde luego, algunas operadoras señalan que, reciben ataques o mensajes mal intencionados, reflejo de un ambiente tóxico de trabajo, que es otro elemento que debe ser analizado. Es más que importante generar un mejor relacionamiento entre las operadoras, de cualquier forma, tienen intereses comunes y puede propiciar mayor beneficio para el sector. Es un criterio de análisis: un mal relacionamiento con el cliente,

con el entorno y con el sector; ahí puede estar anclada una de las posibles soluciones a los problemas recurrentes en el sector turismo.

### Gráfico 72



Fuente: elaboración propia

Un mal relacionamiento con el cliente, parece confirmarse; siempre hay que tomar con cautela, toda postura, pero los resultados ratifican percepciones. Hay que mantener informado al cliente, es urgente hacer más publicidad, lograr mayor difusión. Es un trabajo constante y de largo alcance y por ello, se necesita un responsable, especialistas capaces de utilizar las mejores herramientas, automatización de los mensajes y de la distribución de boletines. El resultado no opaca, la labor que realizan algunas operadoras, que no solo buscan subsistir, intentan crecer, liderar el mercado. El mundo empresarial se nutre de ambiciones, de una visión de negocios y estrategias para alcanzar las metas trazadas, los objetivos de la organización. No podemos seguir viendo en el presente, esperando un cambio que nunca llega, o la colaboración siempre precaria del Estado, el impulso privado debe prevalecer, pero para ellos se precisa mayor concertación en el sector.

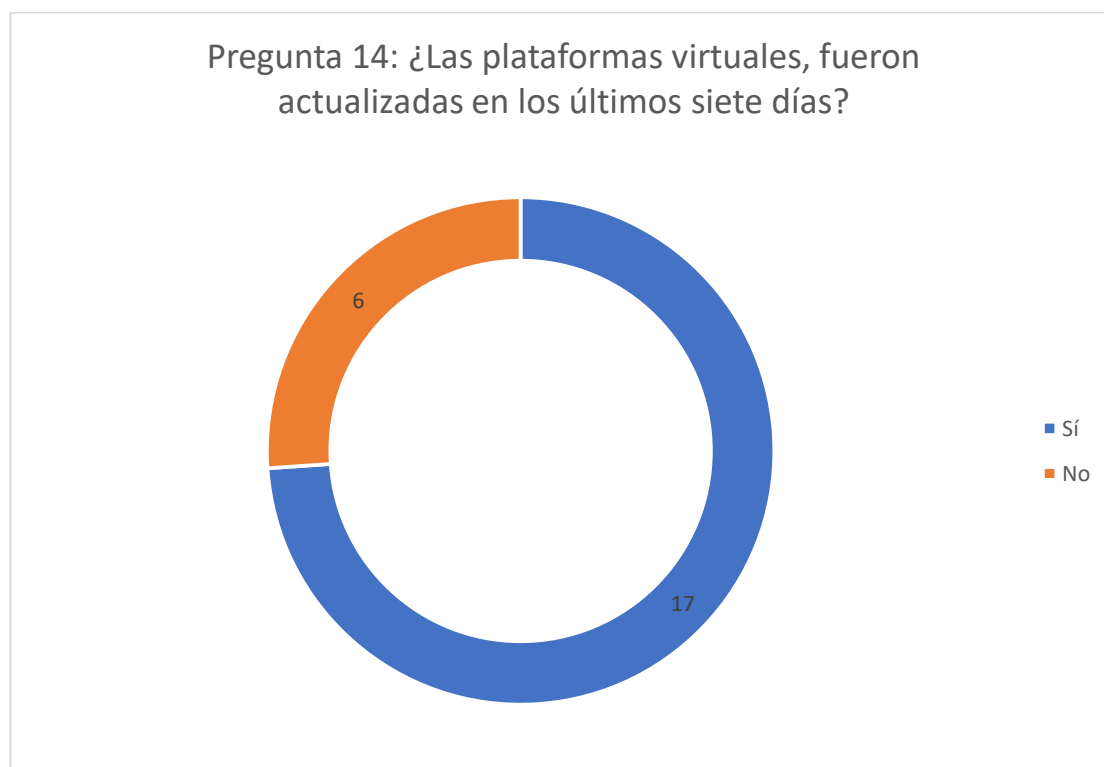
### Gráfico 73



Fuente: elaboración propia

Los registros en cuestión son las herramientas estadísticas incorporadas a las redes sociales, servicios de mensajería, páginas web. Esos datos tienen que ser utilizados en beneficio de la organización, analizando: cuándo se producen más visitas, por qué decaen y cuál es el tipo de publicación que capta la atención del visitante. Esa dimensión analítica es lo que les falta a las operadoras turísticas. Ya fueron descritos muchos problemas y la situación en Coroico no es muy diferente, se realizan esfuerzos, aunque la dimensión total del problema no ha sido entendida a cabalidad. Lo que revela problemas estructurales inherentes al sector y propios de la sociedad boliviana. Un conocimiento profundo del entorno, nos permite evaluar mejor la dimensión de los desafíos, otorgándonos pautas para surcarlos. De todo lo evidenciado y de la información recolectada, ese parece ser un aspecto común: no se toman las decisiones más acertadas, porque se desconoce el entorno.

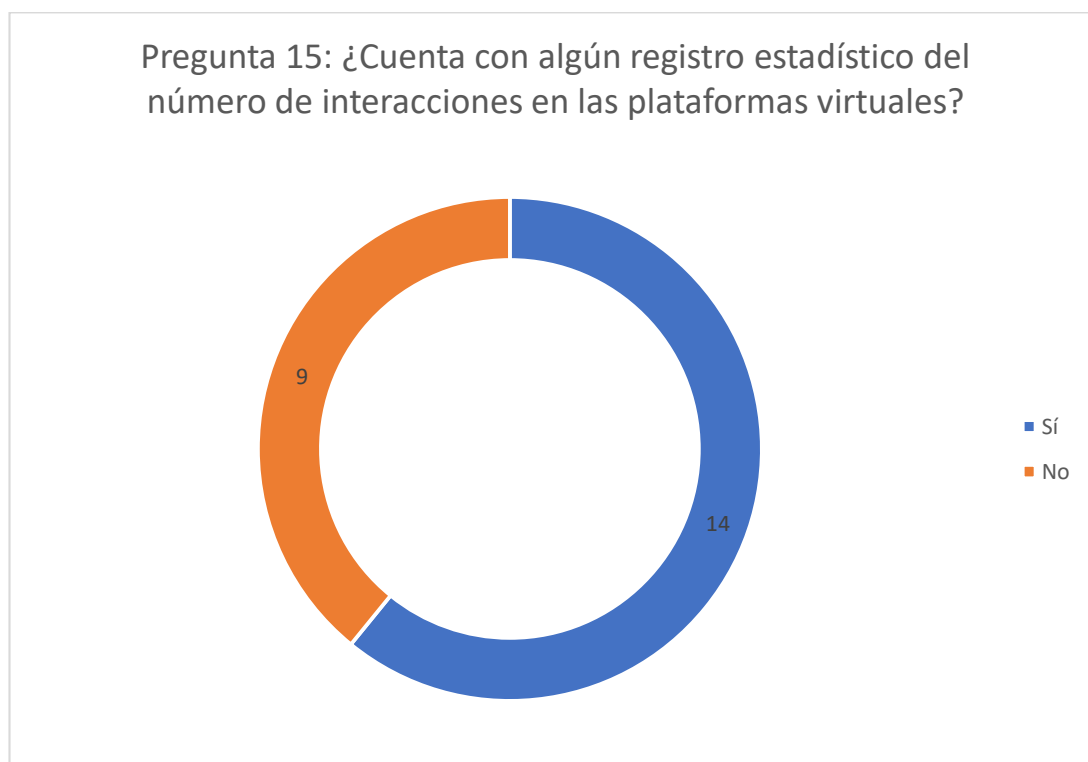
## Gráfico 74



Fuente: elaboración propia

Como ya fue expresado, actualizar no siempre equivale a subir contenido nuevo. El contenido puede ser muy repetitivo y eso hasta al visitante. Por ello, se requiere de una distancia crítica para analizar un fenómeno y es lo que tienen que llevar a cabo las operadoras: qué contenidos están subiendo, cada cuánto tiempo lo hacen, en qué momento lo hacen y cuál es su impacto. Medir el impacto no es una tarea fácil, requiere tiempo y de la ayuda de un analista de datos. Se publican contenidos de manera regular, para mantener un flujo constante de visitantes, una página abandona por un par de días pierde relevancia y pierden en la marejada de información que nos inunda todos los días. Vivimos en una sociedad, que debe procesar, una inmensa cantidad de información, de ahí la importancia de direccionar la publicidad, identificado al cliente, habiendo realizado un perfil, de gustos y afinidades, relacionadas a publicaciones similares. Tener información es valioso, saberla utilizar es lo que diferencia a las organizaciones e influye en sus resultados.

## Gráfico 75

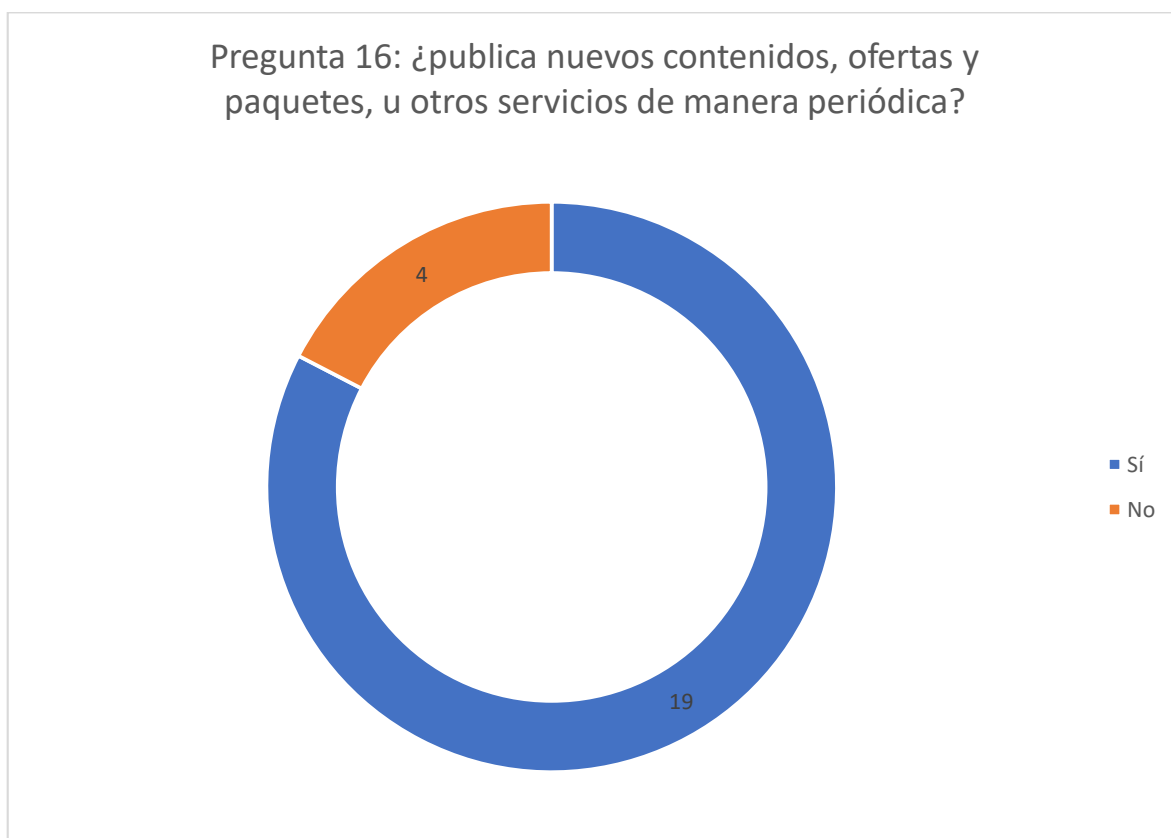


Fuente: elaboración propia

Siguiendo la idea anterior, la información solo es útil si la sabemos utilizar, y es una de las deficiencias de las operadoras turísticas. La encuesta es una herramienta muy útil, pero debe contrastarse con otros instrumentos. Dadas las limitaciones propias, de este trabajo de investigación, quedan muchos cabos sueltos, pues mientras uno más indaga, más información recaba. La idea general era establecer el uso de las herramientas TIC's; desde luego, las operadoras las usan, aunque no lo hacen bien por diferentes razones, que develan problemas estructurales y debilidades propias de un sector que debe lidiar como una gran informalidad, es decir, condiciones de operación precarias. Una cosa es saber cuál es la publicación más visitada, y otra muy diferente, saber por qué lo es. Sabiendo, puedo aplicar ese conocimiento, para tener mejores resultados, tomando en cuenta que una fórmula exitosa, no siempre funciona cuando se la aplica por segunda vez. El comportamiento humano, sigue siendo un misterio, y aunque entendamos mejor determinados comportamientos, la estrategia no siempre dará buenos resultados; por ello es importante, contar con un abanico de estrategias posibles, en un contexto voluble.



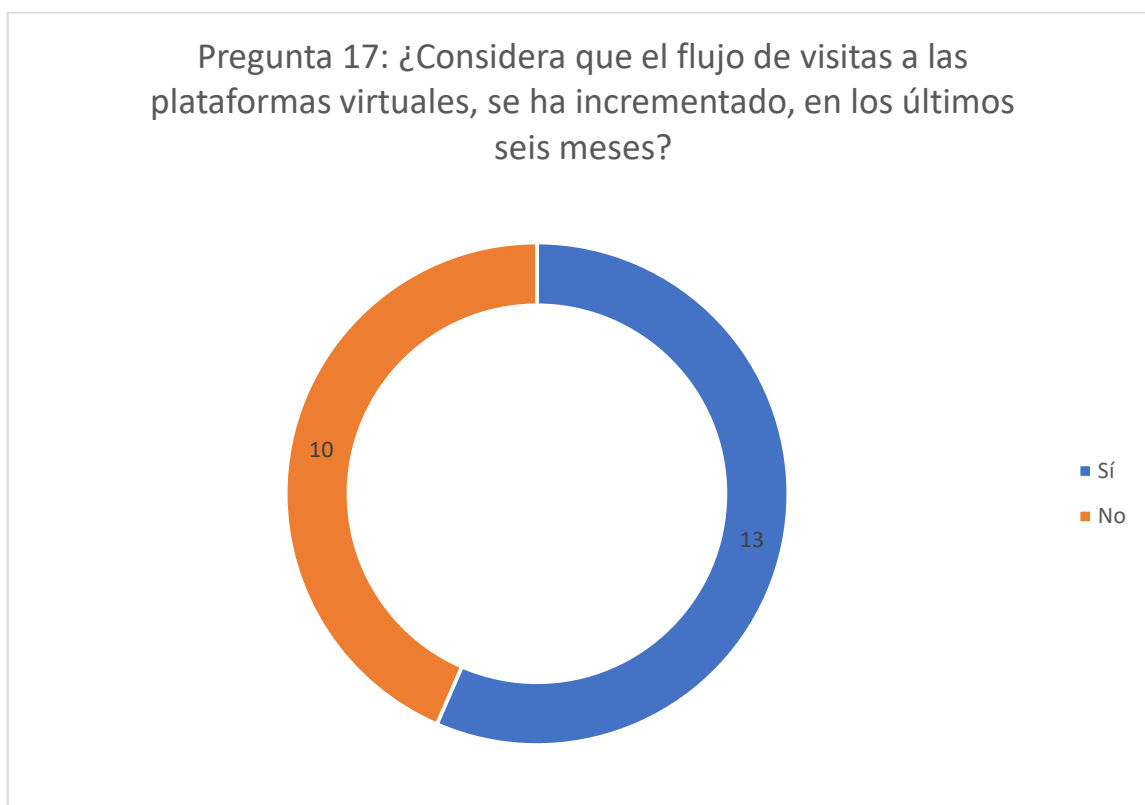
## Gráfico 76



Fuente: elaboración propia

La voluntad está presente, es la necesidad de mejorar los resultados, de captar más clientes, de mejorar la oferta; pero ello es insuficiente si las operadoras no cuentan con una visión empresarial, una estrategia integral que pueda mejorar el rendimiento. Los esfuerzos son loables, y se los destaca, no podemos desmerecer el trabajo que realizan las operadoras turísticas y las actividades comerciales, en condiciones muy adversas. La situación en provincias obliga a las operadoras a encontrar soluciones creativas, tomando en cuenta que, pese a las condiciones rudimentarias, Coroico es un atractivo internacional: la aventura, el exotismo y el peligro. Un peligro real, que debería ser minimizado, para utilizar como recurso publicitario. Bolivia tiene potencial, todos los actores turísticos lo mencionan, pero hay que aprovecharlo.

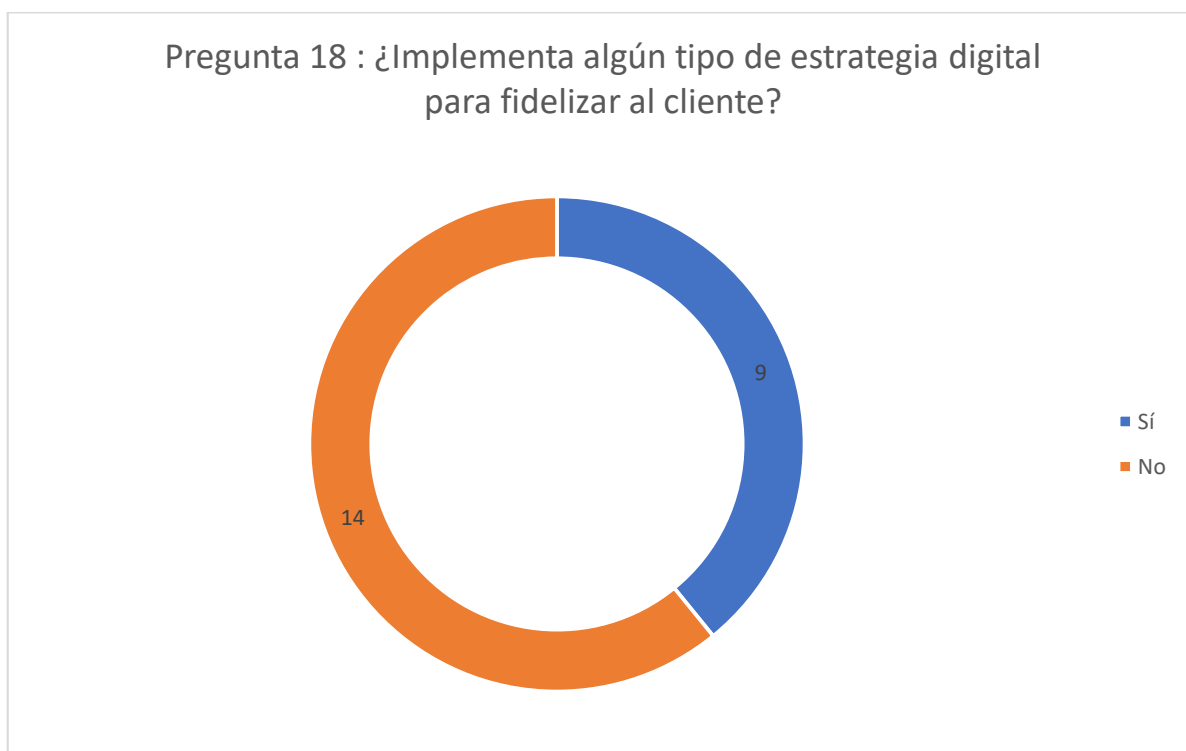
## Gráfico 77



Fuente: elaboración propia

Subir contenidos de manera periódica, no garantiza un incremento en el número de visitas y ahí interviene en gran medida la oferta, si ésta es atractiva, genera un impacto, en caso contrario cae en letra muerta. Esta es una de las principales preocupaciones de las operadoras turísticas, y por lo expresado, tienen bastantes dificultades: mucha competencia y poca experticia en el manejo y difusión de contenido digital. Cómo conseguir cliente, es la gran pregunta que concierne a todo el mundo empresarial. Ante ello, no hay respuestas simples ni consejos genéricos. Cada realidad debe ser analizada en su especificidad, y por tanto la resolución de problemas se realiza de manera puntual, de acuerdo a un caso específico. Una misma solución, implementada en diferentes entornos, puede generar resultados muy diversos. Cada una de las operadoras, es un mundo en sí; comparten muchos rasgos en común, pero la evaluación y el cambio organizacional, debe producirse en cada una, habiendo evaluado los problemas enfrentados.

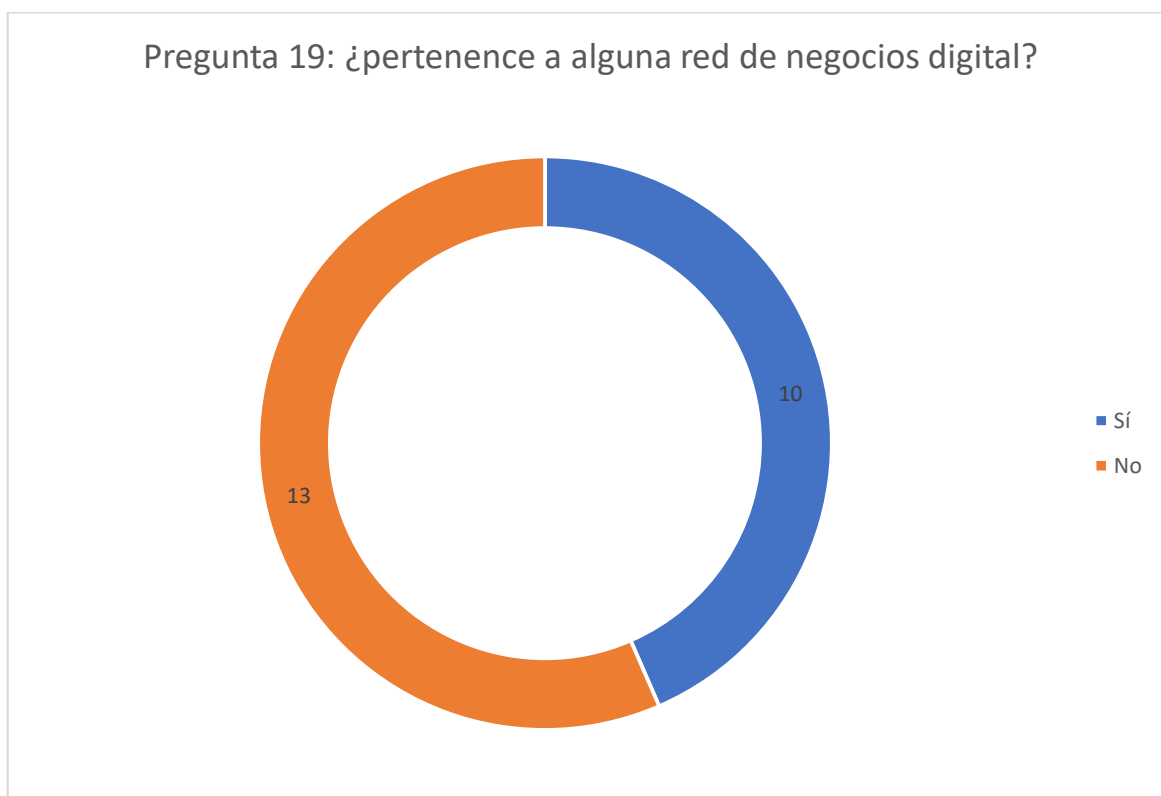
## Gráfico 78



Fuente: elaboración propia

Los resultados son escasos, o cuando menos se encuentra por debajo de lo esperado. La causa principal de esta situación, es que no se implementan las estrategias adecuadas, y no lo hacen porque las desconocen. El sector turismo, cuando menos desde los datos recabados en las operadoras turísticas, no tienen profesionales ni especialistas en el uso de herramientas digitales, de difusión y promoción; al no contar con el personal apropiado, es más fácil cometer errores. Son organizaciones pequeñas, con poca margen de ganancias, son los argumentos expresados con bastante insistencia, pero es una limitante al sector que tiene que ser rebasada, pues su importancia e incidencia en el negocio es más que consecuente. Para poder crecer, las operadoras van a tener que incorporar personal apropiado, no pueden prescindir de las herramientas digitales, de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Hay que invertir en personal, en capacitaciones y en la adquisición de nuevas tecnologías (y nuevos soportes, de ser necesario).

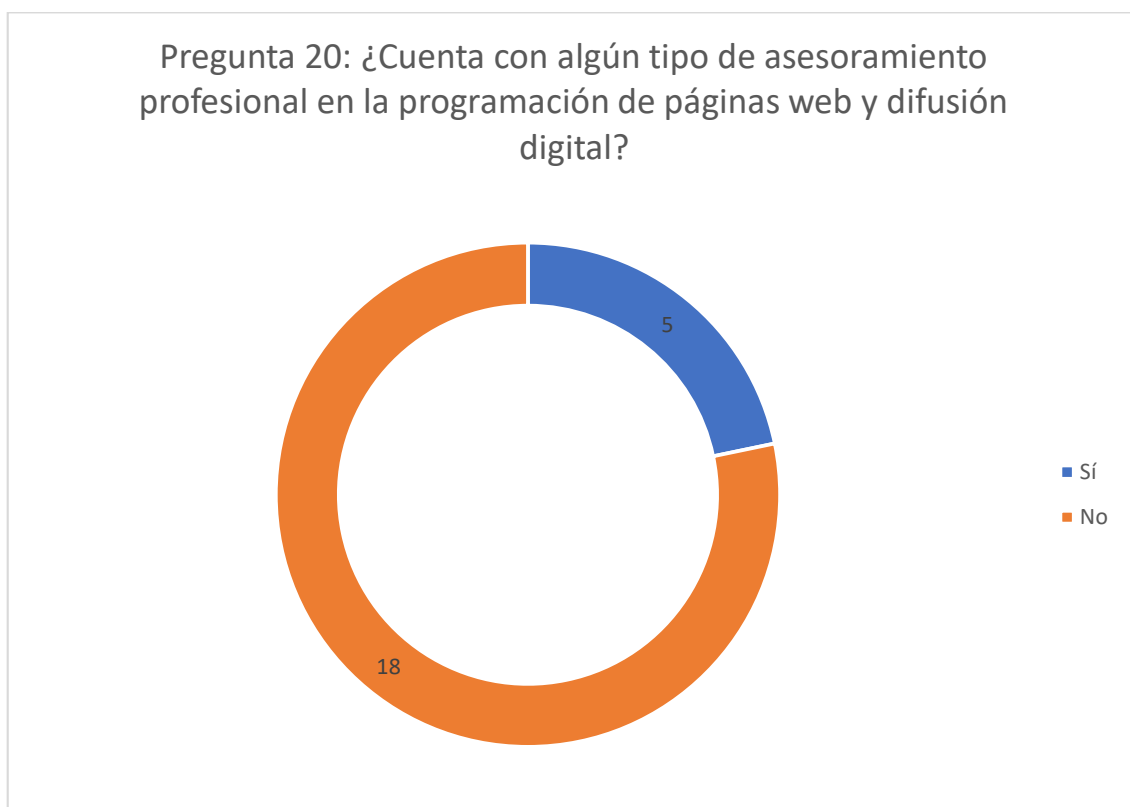
## Gráfico 79



Fuente: elaboración propia

En concordancia con lo evidenciado en La Paz, y en contraposición al caso de Copacabana, las operadoras, afirman, cuando menos en proporción mayoritaria, que no pertenecen a una red de negocios digital. Coroico no se encuentra cerca de ningún atractivo, pero realizando acuerdos con diferentes operadoras pueden ser parte de un circuito; Copacabana es la puerta de entrada, La Paz es la sede de gobierno y Coroico el excursión exótico. Lo comunitario, lo urbano y el turismo de aventura pueden coexistir y generar beneficios por igual. Confiar en un entorno tan suspicaz, es por demás complicado, pero si se tienen objetivos comunes, es posible generar acuerdos. No se pueden eludir los problemas, y es más fácil encararlos en conjunto; estrategias sectoriales, buscar una red de negocios, se revela como un imperativo. Aquellas operadoras, que sí cuentan con una red de negocios, afirman, igual en proporción mayoritaria, que antiguos clientes, los vincularon con redes turísticas europeas, mercado fértil para el turismo extremo, catalogando de esa manera a Coroico.

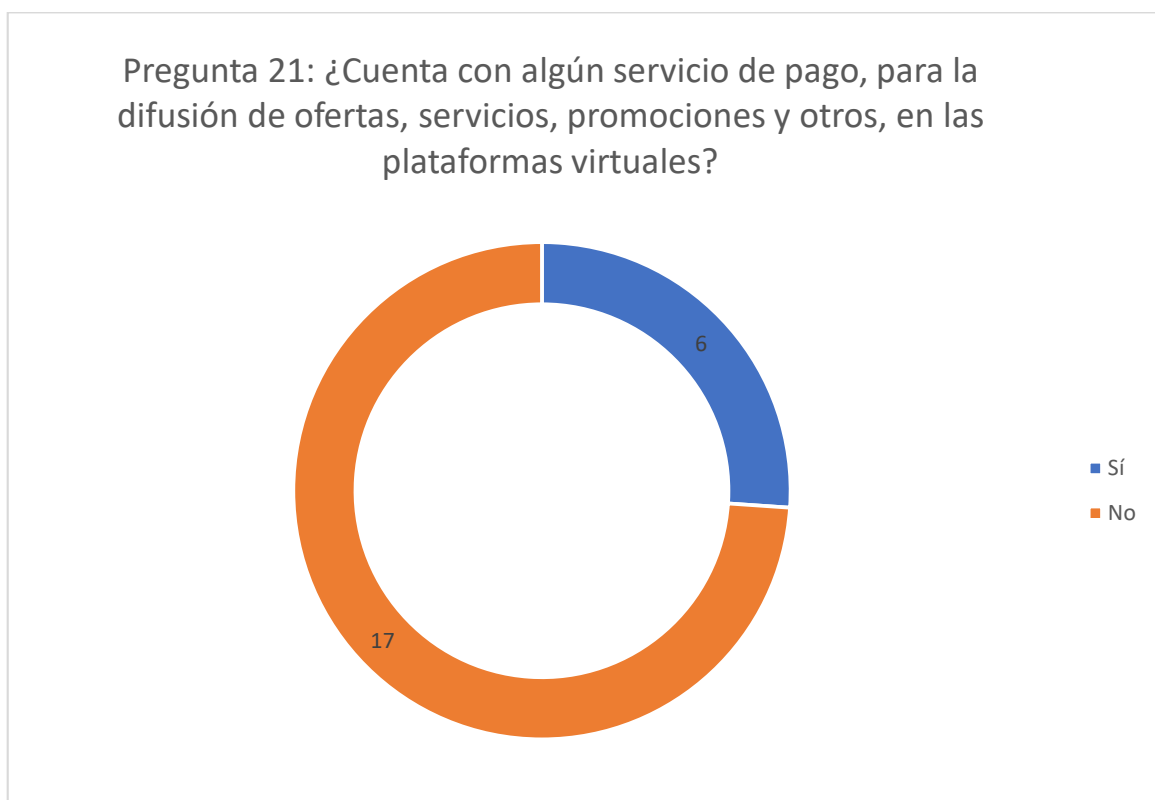
## Gráfico 80



Fuente: elaboración propia

Confirmando y cotejando tendencias, lo que hace falta en las operadoras, es mayor profesionalización, o cuando menos contratar los servicios de una consultoría, en temas digitales. Ciertamente, dichos servicios son escasos, pero habiendo un nicho de mercado, es una oportunidad perdida que podría generar una fuente de ingresos nada desdeñable. Nadie nace siendo un experto, la experiencia ayuda, pero contar con conocimientos específicos, puede resolver, parte de los problemas recurrentes, observados en las operadoras. Poca difusión, poca visibilidad, y un mal posicionamiento en el espacio virtual; tomando también en consideración que es necesario generar incentivos y limitar la incidencia de la informalidad. Cada pasado que damos, lo hacemos con prudencia, hay que medir y tratar de limitar riesgos, pero es importante, crear un mejor clima de trabajo.

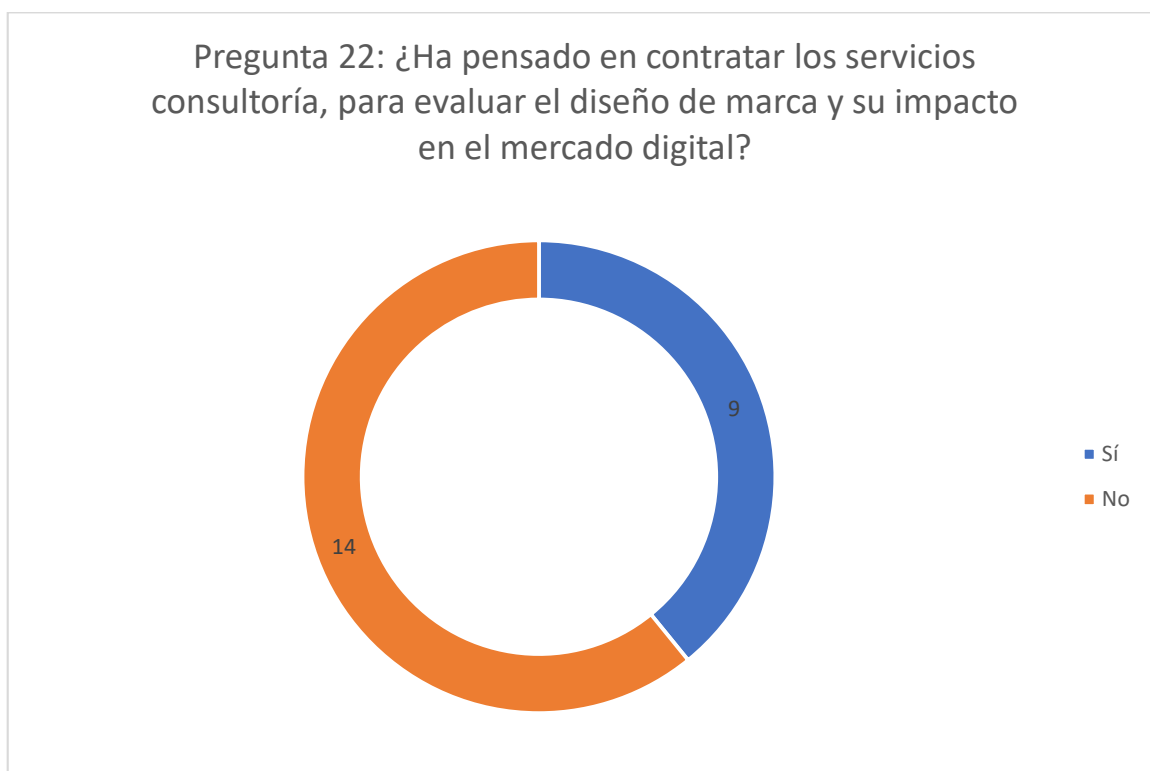
## Gráfico 81



Fuentes: elaboración propia

Tampoco se evidencia mayores sorpresas, hay una clara reticencia a invertir en tecnologías o servicios de automatización para la difusión de contenidos en las plataformas virtuales. Ciertamente, los márgenes de ganancia son estrechos y es más que necesario echarles un vistazo a las cuentas para generar mayor rendimiento, mayor inversión, considerada en estos casos, como un gasto extra que las operadoras no pueden costear. Las 6 operadoras que respondieron afirmativamente, aseveran que cuenta con servicios de paga en redes sociales, ante Facebook; no deja de ser curioso que muy pocas operadoras utilicen YouTube, rara vez fue mencionando como un medio de difusión. Hacer videos parece más complicado, más que todo si no se usan las herramientas correctamente. Algo que tampoco fue mencionado, son los podcasts, que han reemplazado a los programas de radio tradicionales, en los cuales, muchas veces de manera informal se discuten tópicos de interés diversos. También utilizado para compartir experiencias.

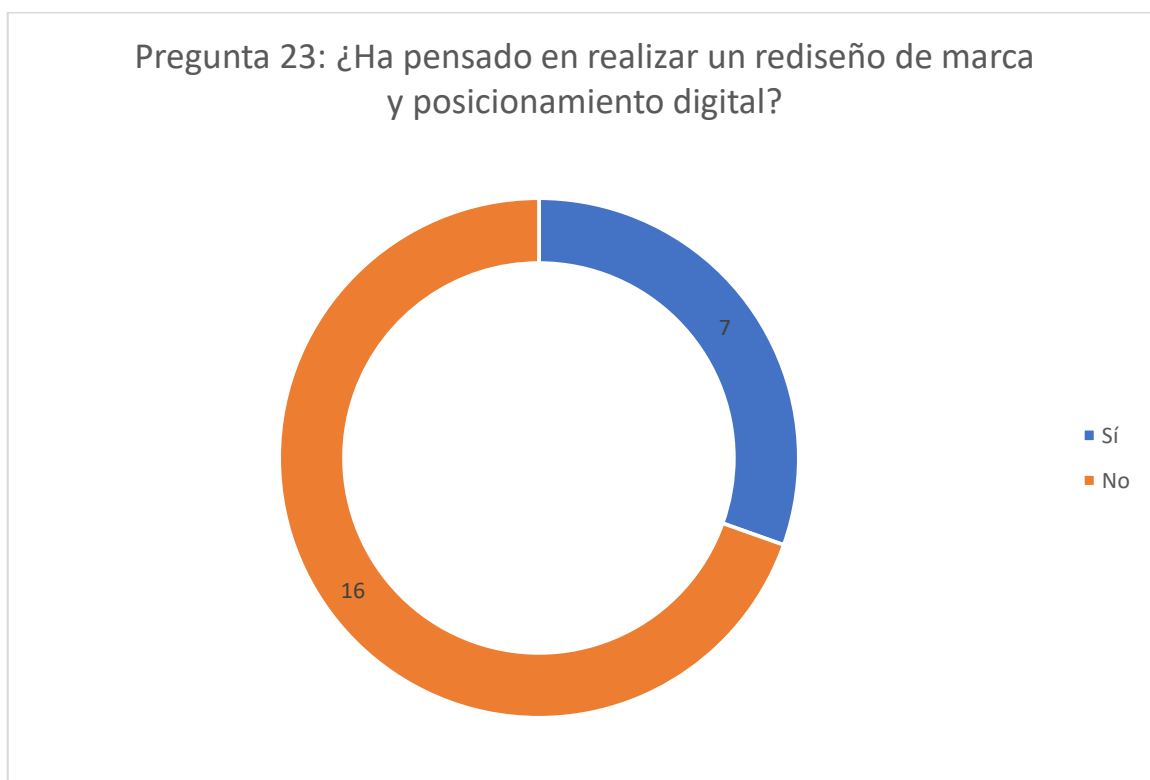
## Gráfico 82



Fuente: elaboración propia

Aquí podemos constatar una cierta predisposición para dar solución a las peripecias digitales que padecen las operadoras turísticas en Coroico, pues al menos nueve de ellas, sí están dispuestas a mejorar. Siempre es bueno contar con el apoyo profesional, aunque son servicios caros, es el argumento que vuelve de manera insistente. Hay que evaluar, la pertinencia de estos servicios, su disponibilidad e impacto. En todo caso, los problemas existen, y hay que intentar con varias alternativas, las que se adapten mejor a las condiciones de mercado, y a la precariedad endémica de las operados turísticas. Lo que resalta en todo esto, es que las operadoras no son propositivas, hay muchos problemas, y lo saben, pero no proponen soluciones; es más fácil quejarse y se necesitan soluciones creativas, para un contexto voluble y altamente conflictivo.

### Gráfico 83



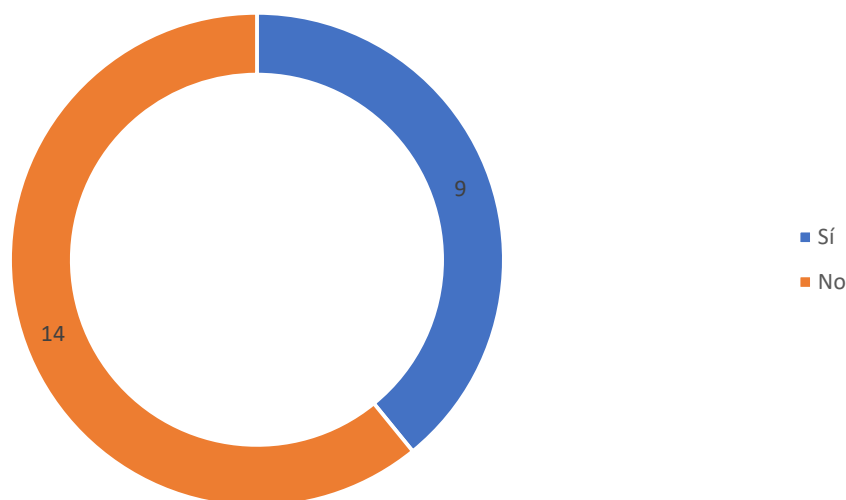
Fuente: elaboración propia

La tendencia se mantiene, en Copacabana, si se pudo observar una mayor predisposición para cambiar. Aquí la respuesta es muy similar a lo recabado en La Paz, la proximidad con el Perú influye en Copacabana, y en Coroico, influye la proximidad con La Paz. De lo expresado, las respuestas van en una misma dirección: las personas ya conocen la marca, tiene su reputación, y han conseguido una clientela extranjera importante, siendo la principal fuente de ingresos, por el simple hecho que el turista extranjero está dispuesto a pagar más. Ahí se quedan, aunque saben que necesitan más clientes y para ello es necesario aplicar estrategias y correr riesgos. Llegado el momento hay que evaluar el impacto real de las estrategias, pero si las operadoras, siguen argumentado bajos ingresos o la imposibilidad de poder invertir, es un claro indicador de que algo está haciendo mal.



## Gráfico 84

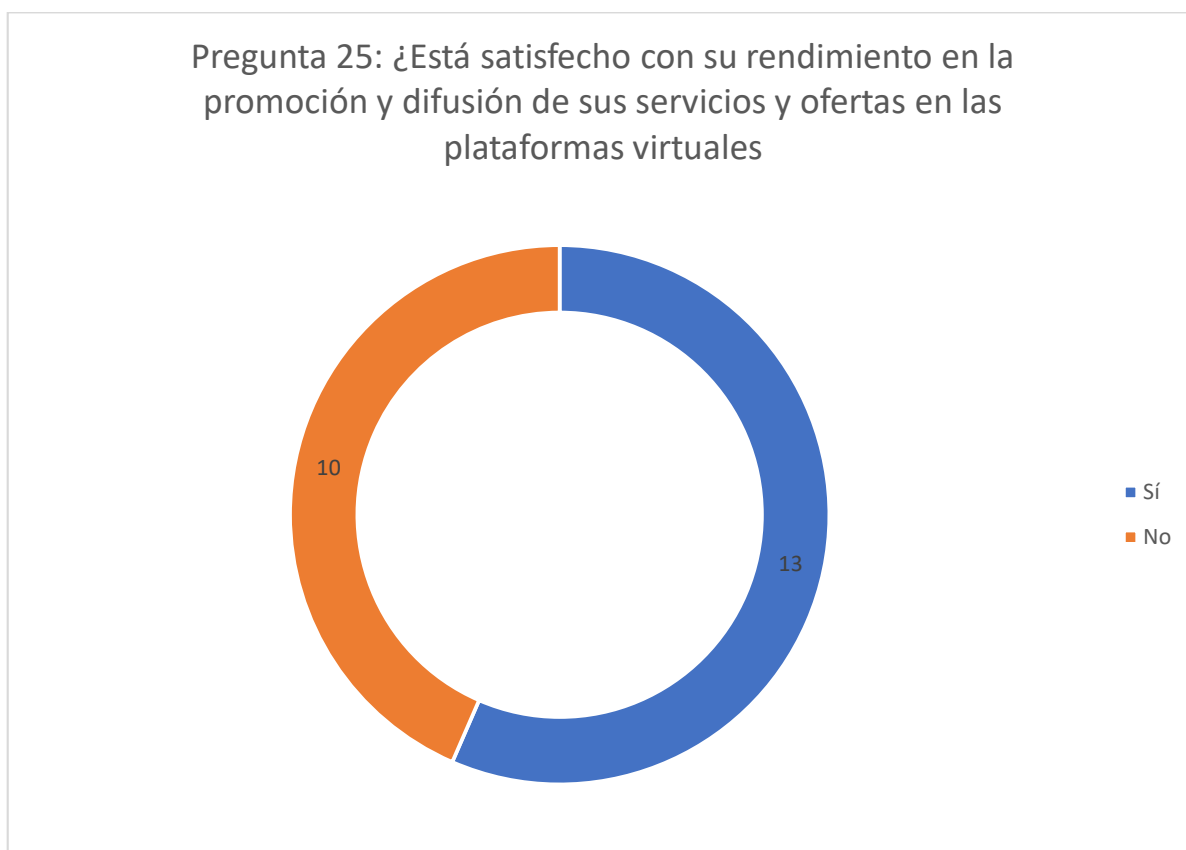
Pregunta 24: ¿estaría dispuesto a realizar una evaluación de las estrategias comerciales implementadas, enfocadas hacia el comercio electrónico?



Fuente: elaboración propia

Muchas veces las respuestas revelan problemas de fondo, y en estos casos concretos, se percibe un claro rechazo al cambio, una postura muy similar a la evidenciada en la ciudad de La Paz. Pese a tener un mayor contacto con el extranjero, las operadoras no han logrado generar los conocimientos necesarios como para lanzarse hacia una expansión en el mercado. Sosteniendo un diálogo con los clientes, podrían saber qué es lo que se espera, que tipo de servicios requieren e incluso cómo funcionan las operadoras en el extranjero, respondiendo a la pregunta: cómo hacen para captar clientes. Hoy en día es claro que se necesita la mayor cantidad de información posible, y esta tiene que ser procesada y luego analizada para tomar decisiones acertadas. Las operadoras saben que pueden lograr más, pero no quieren asumir ese riesgo, están esperando que alguien implemente algo novedoso y seguir ese ejemplo. Todas se observan con el mismo recelo y suspicacia evidenciado en otros contextos, La Paz y Copacabana. Nadie quiere impulsar la idea exitosa, porque saben que los demás la van a copiar, cohibiendo la creatividad.

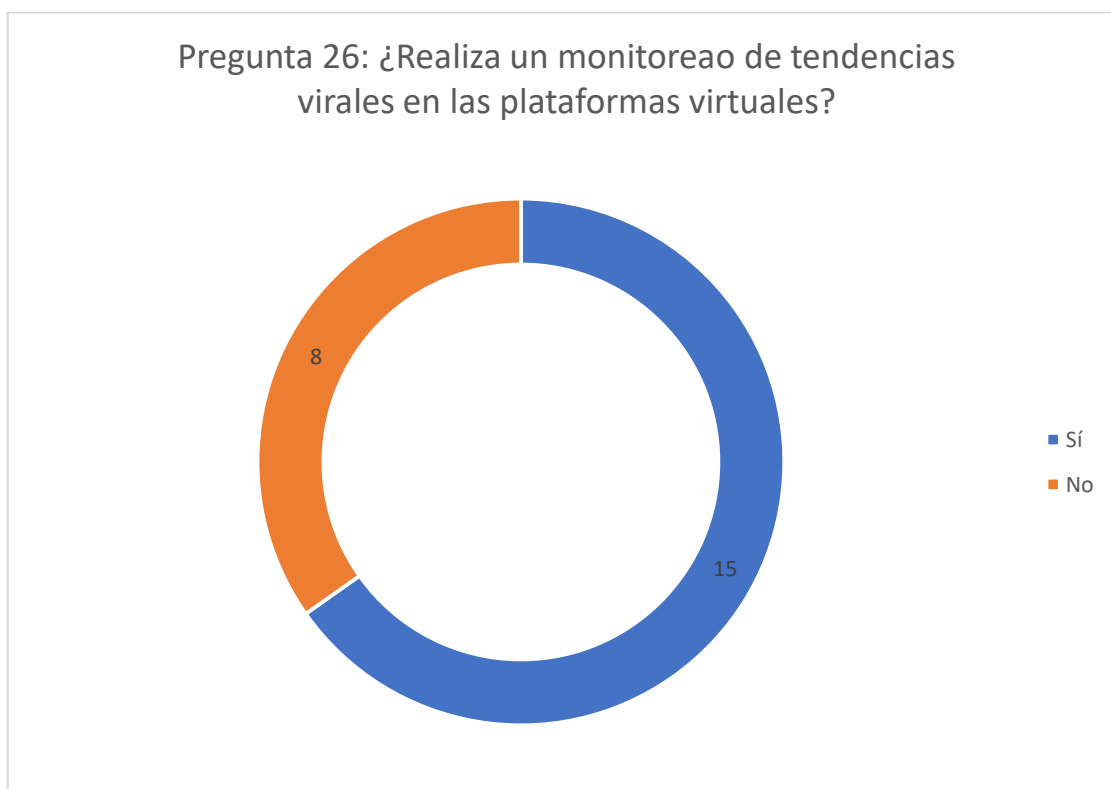
## Gráfico 85



Fuente: elaboración propia

Este es también un fenómeno ya observado, constatar dos bloques: aquellos que se mantienen en un cierto conformismo, aplicando estrategias que fueron exitosas, logrando cuando menos su cometido, y aquellos que buscan algo más, mejorar y generar mejores ingresos. Siendo un dato bastante interesante en sí, que debe ser analizado con prudencia. Todo emprendimiento, tienen ambiciones, administrarlos correctamente es el desafío, la gran limitante los ingresos, por lo menos son las conclusiones parciales a las que podemos llegar de la observación y de la recolección de datos. Tomar decisiones nunca es fácil y menos hacerlo en la urgencia, pero son las condiciones del mercado; los errores se pagan caro, al igual que los titubeos. Si no hay satisfacción con los resultados, es el momento de cambiar de estrategia, darles un giro a los negocios, tratando de aprender de experiencias exitosas, lo que requiere de un mejor relacionamiento.

## Gráfico 86



Fuente: elaboración propia

De las experiencias exitosas se aprendemos, en la era de la información digital, las estrellas fugaces se han multiplicado. Lo que es relevante hoy, tal vez no lo sea el día el día de mañana. El éxito de unos no necesariamente contribuye al éxito de los demás, las estrategias que funcionaron en cierto contexto, tal vez no funcionen en otro. Es la era de incertidumbre, caminamos a ciegas por cambios bruscos, de un momento a otro llegan giros inciertos y nuestros tiempos de respuesta son lentos. Pero conocer y entender las fluctuaciones del mercado y de las tendencias virales, es una necesidad imperiosa e ineludible, de esa manera es un poco más fácil adaptarse. Gran parte del trabajo del administrador consiste en recolectar datos y analizarlos, a mayor conocimiento de un fenómeno, mayor posibilidad de dar una solución a un problema evidenciado. El turismo ha mutado mucho en las últimas décadas, y en el siglo XXI, generar información y utilizar información, es algo fundamental.

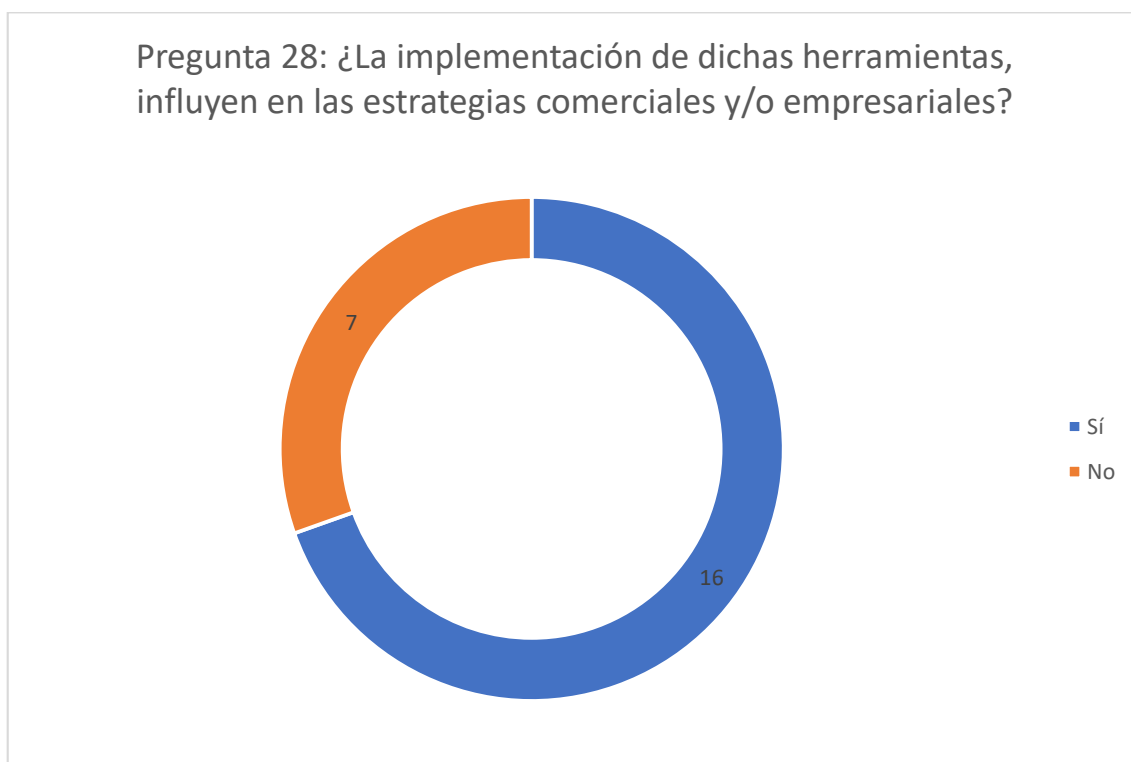
## Gráfico 87



Fuente: elaboración propia

Como ya fue expresado, muchas de las herramientas ligadas al marketing digital, son pagantes, y por tanto generan un costo adicional para la empresa; de la misma manera, hay que saberlas utilizar y eso requiere de un cierto grado de capacitación, por lo menos tomar un curso en línea. Uno puede aprender por cuenta propia, aunque se pierde tiempo, y es mejor hacerlo con un profesional. Algunas de las herramientas, lucen complicadas, y a veces un tutorial en YouTube, basta para superar las dudas. No siempre es el caso, pero contar con herramientas especializadas, facilita la difusión y aliviana el trabajo, y se han convertido en herramientas imprescindibles, siendo la ventaja competitiva de algunas organizaciones. En función a las respuestas, las operadoras, saben que necesitan más tecnología y nuevas herramientas, al estar conectadas con clientes extranjeros, cuyas expectativas son muy elevadas.

## Gráfico 88



Fuente: elaboración propia

Utilizar nuevas y mejores herramientas, provoca un cambio positivo en la empresa, genera mejores resultados, cuando menos así lo consideran las operadoras turísticas en Coroico. Todas buscan mejorar lo realizado hasta el momento, todas reconocen las dificultades económicas. Las operadoras saben que se encuentran en una situación de desventaja, no compiten con las mismas armas y eso les induce a seguir buscando nuevas formas de salir adelante. Alternativas creativas en un contexto cambiante; hay que tomar en consideración muchas deficiencias, siendo la principal, la conectividad. En términos simples, Bolivia sigue siendo un espacio poco conectado al mundo, es difícil encontrar contenidos y muchas veces la relación entre el proveedor de servicios y el cliente se da por intermediarios, recomendaciones, una indexación en páginas especializada. Lo que se requiere es fomentar un vínculo más estrecho entre el cliente y la operadora.

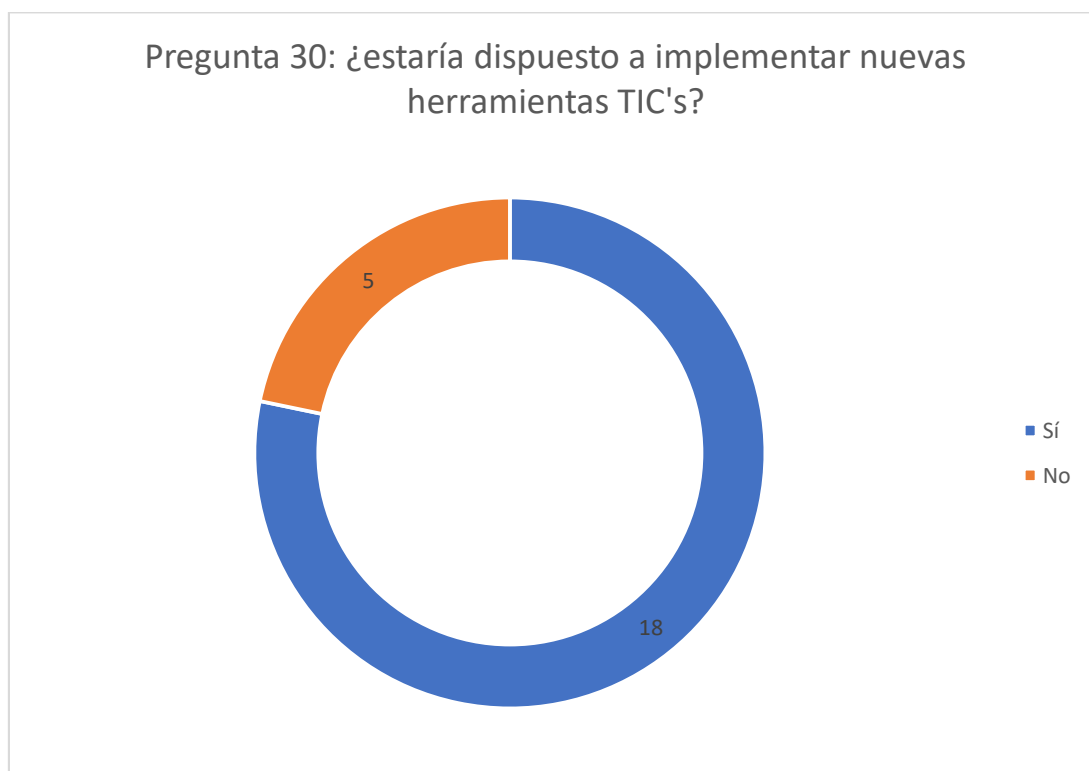
## Gráfico 89



Fuente: elaboración propia

Entre la voluntad y los hechos siempre hay trecho; más allá de las constataciones es claro que perviven contradicciones: la voluntad de querer cambiar y pocos recursos para lograrlo. No hay soluciones simples, hay respuestas integrales a problemas de estructura y ello requiere de un cambio profundos y perdurables en la organización, poner en marcha un nuevo estilo de hacer negocios, rebasar los límites impuestos y ello genera temor e incertidumbre. No podemos hablar de un conformismo, como lo que se observó en La Paz, la voluntad de querer mejorar es real, lo que faltan son medios y es la falencia que se debe surcar. Lo que requiere de una mejor coordinación entre las operadoras, pero también con el Municipio, que sigue esperando que despierte todo el potencial dormido, cuando en realidad hay que potenciarlos y fomentarlo, brindar mejores condiciones, cuidar los atractivos, mejorar la calidad hospitalaria. Generar cambios no se produce de manera unidireccional, debe involucrar a todos los actores concernidos.

## Gráfico 90



Fuente: elaboración propia

Implementar nuevas herramientas y tecnologías, ya no es una necesidad, es una cuestión de supervivencia y aún así es insuficiente. Un desarrollo integral del sector requiere de coordinación y cooperación entre las partes, de lo contrario es un ejercicio insulso. Esto requiere de un plan estratégico de largo alcance para reestructurar el sector, involucrando a las partes concernidas. Hay voluntad, lo que falta es la coordinación y la reconciliación con el sector informal, pero ello requiere de estrategias que solo las organizaciones públicas pueden otorgar. Esto es un diagnóstico, y refleja el momento en el cual que se hizo la observación, las cosas pueden cambiar, siempre y cuando los actores concernidos así lo entiendan.

## Resultados operadoras turísticas Municipio de Tiahuanaco

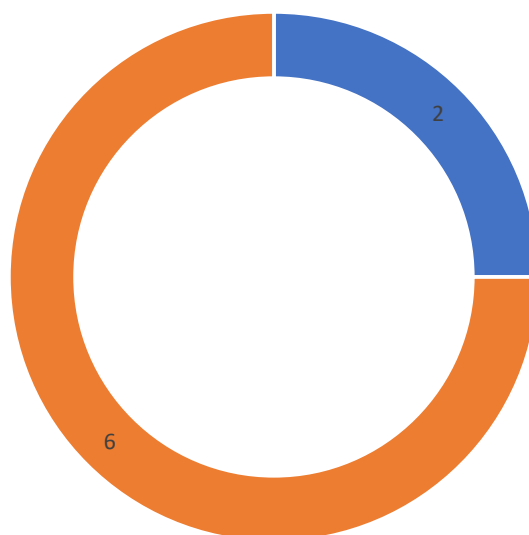
Tiahuanaco, es el centro arqueológico más importante de Bolivia, declarado patrimonio de la humanidad en el año 2000, se la considera como la capital del mundo aymara. De todos los sitios turísticos contemplados para este estudio, es el que mayor potencial tiene, al ser la cuna de una civilización ancestral perdida, Tiahuanaco atrae un flujo de turistas deseos de experimentar el lado cultural y comunitario, presenciar los rituales y comprender la cosmogonía del lugar. No obstante, pese a las mejoras, Tiahuanaco da una impresión de abandono, es un pueblo polvoriento en el altiplano, con unas ruinas arqueológicas descuidadas: poca investigación, pocos libros y, por tanto, su atractivo merma. Uno podría considerar que la actividad turística es importante, pero el municipio no es parte de un circuito, está muy alejado de los posibles centros de interés, mal conectado y mal articulado, en el país y en la región, el municipio es un destino escondido.

Al ser patrimonio de la humanidad, el sitio está directamente administrado por el gobierno central, causando tensiones con los comunarios, pues ambos se disputan los supuestos réditos del turismo, casi inexistente en la región. La peculiaridad del sitio, plantea un nuevo abanico de dificultades; existe un ente estatal que administra y genera oferta turística y por tanto las operadoras han perdido relevancia. Se pudo evidenciar que existen ocho operadoras turísticas legalmente constituida, de las cuales 6 están en proceso de cierre, pues la administradora estatal del sitio, lo controla prácticamente todo, habiendo liquidado el emprendimiento privado. Hay una superposición de funciones: la investigación, la conservación arqueológica y la oferta de servicios turístico, condensadas en una sola organización, provocando una disfunción severa. Esto se refleja en los datos recabados, dan la impresión de ser un sitio turístico moribundo. No obstante, el flujo de turismo se mantiene y el año nuevo andino-amazónico, es su punto de efervescencia.



## Gráfico 91

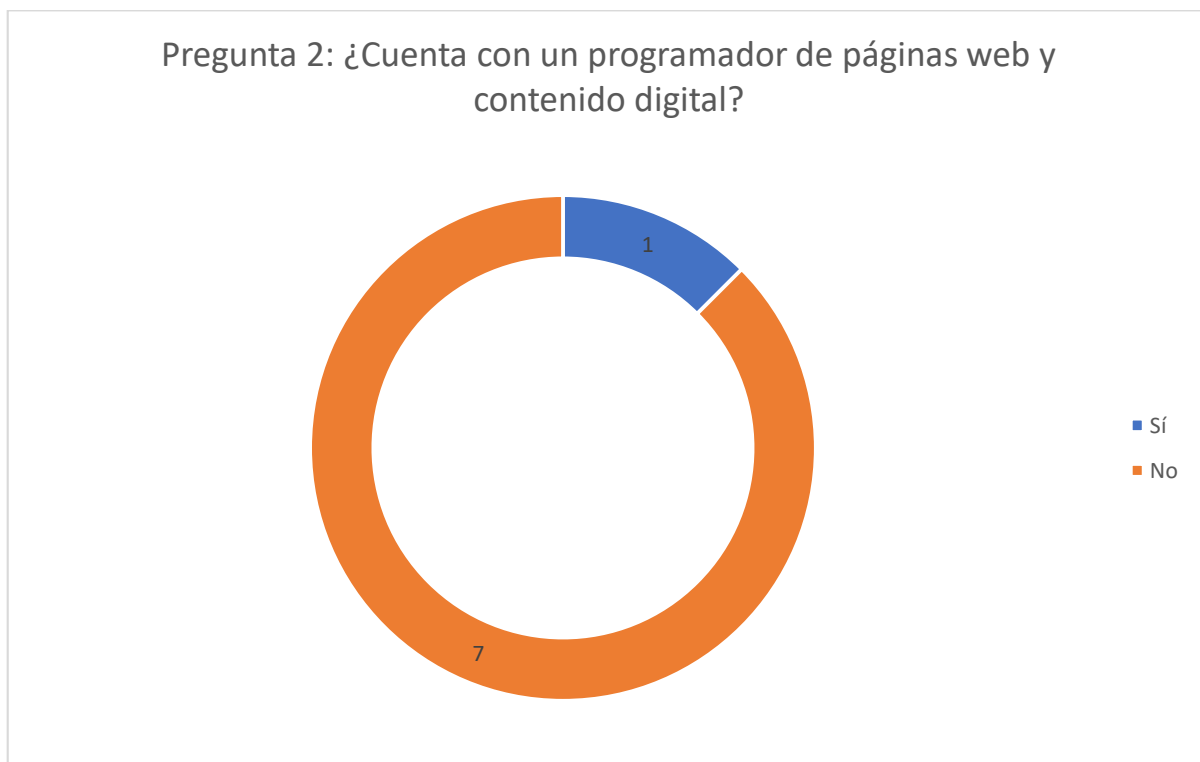
Pregunta 1: ¿Cuenta con un departamento o un especialista en tecnologías de información y comunicación?



Fuente: elaboración propia

Por las características ya descritas, este municipio tiene que ser analizado en su especificidad, hay un control estatal, el problema en Bolivia es que, los gobiernos van y vienen, en algún momento dado Evo Morales dejará el poder, y nada garantiza la continuidad de las políticas implementadas. Es necesario también evaluar lo que se ha hecho, pero haber liquidado a las operadoras, es de por sí un fracaso. Lo público y lo privado deben coexistir y debe generarse una relación mutua en el marco de la complementariedad. Como los servicios ya no son requeridos, pues las operadoras están cerrando, siendo el claro ejemplo de un potencial desaprovechado.

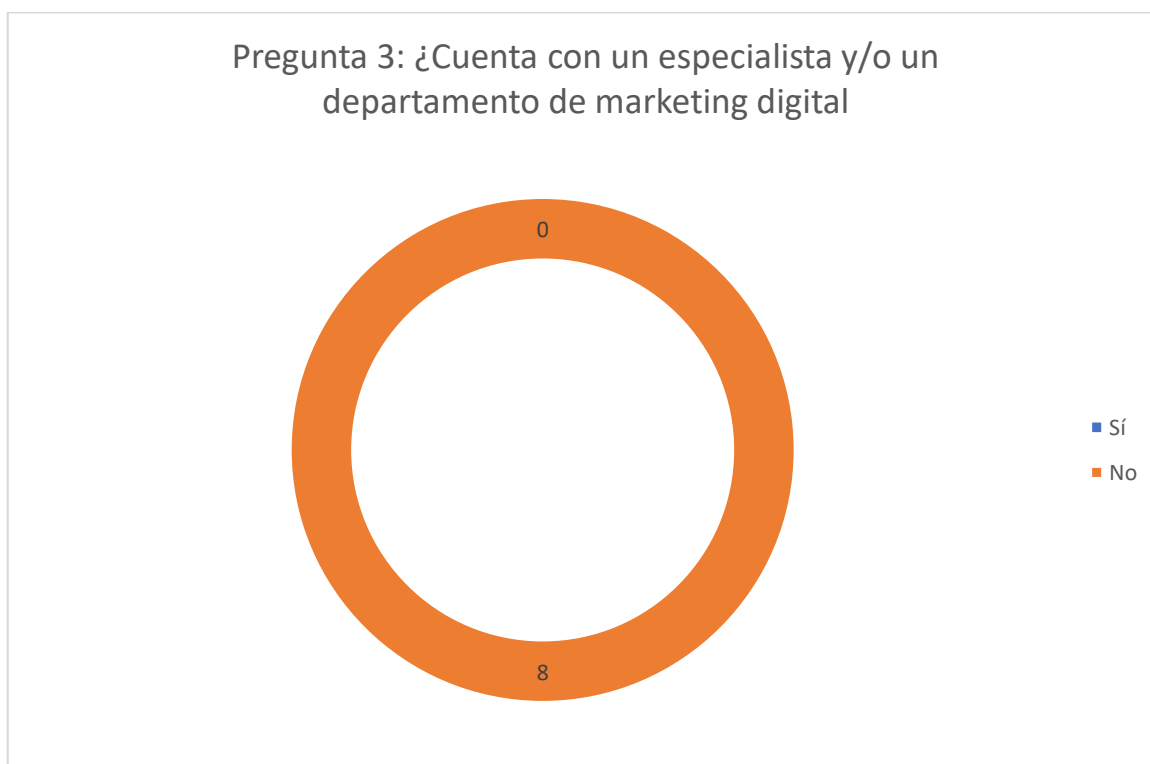
## Gráfico 92



Fuente: elaboración propia

En regla general, la información disponible de Tiahuanaco y de sus atractivos, es información gubernamental, las operadoras son organizaciones muy pequeñas, y constan de 2 a 4 personas, 6 en el mejor de los casos. Y frente a esa situación la especialización es escasa, aunque el flujo de turistas continua. El objetivo de estas preguntas, era poder establecer el grado de especialización en el uso de TIC's, y las tendencias se mantiene en los cuatro lugares visitados: hay poca profesionalización, con causas muy diversas, en el caso de este municipio, es el poco interés que la actividad genera. Y por ello, es absolutamente imperativo, tratar de reactivar el sector.

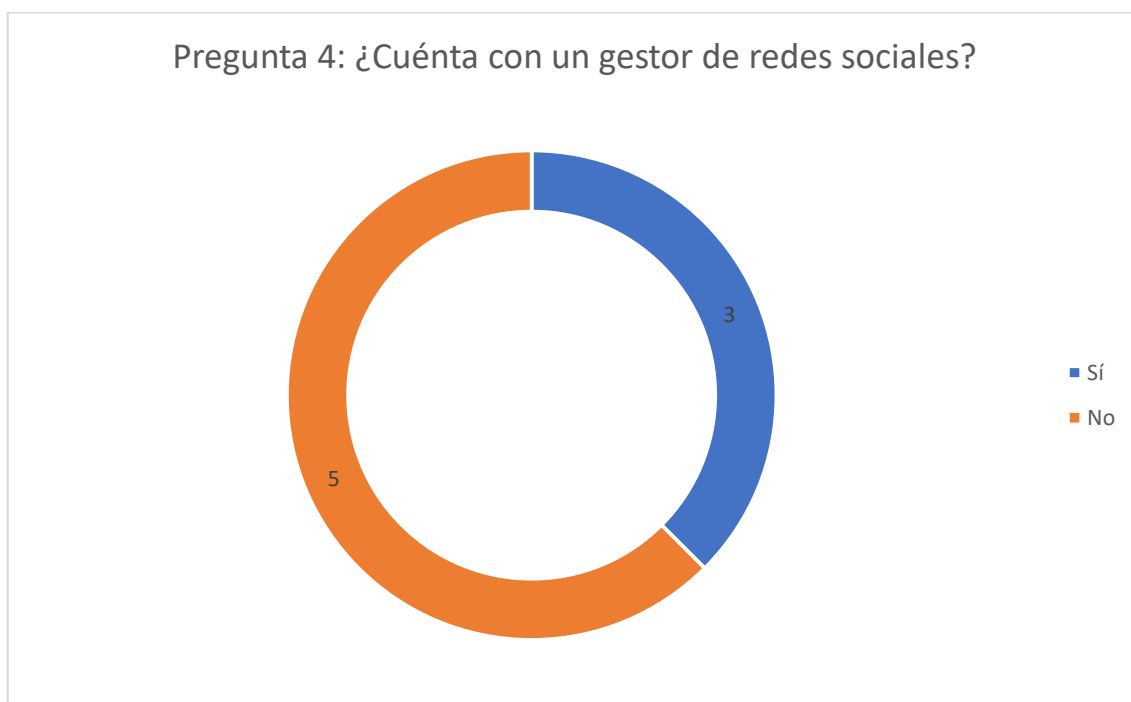
### Gráfico 93



Fuente: elaboración propia

Un resultado así, impacta, pero hay que matizarlo; la poca profesionalización, en este caso se explicad por un creciente desinterés. La actividad turística que concentra en un par de fechas muy específicas, la controla una entidad gubernamental y los servicios de las operadoras turísticas van decayendo. Si la informalidad es un problema inmenso en Copacabana, La Paz y Coroico, en Tiahuanaco, es la injerencia del Estado la que distorsiona el mercado. En los 4 sitios, se pudo evidenciar que existe un poco coordinación entre las organización públicas y privadas y del lado de las operadoras las quejas contra el municipio local son recurrentes. Aquí, en Tiahuanaco la coordinación es nula, y de esa manera un actor preponderante del turismo, fue apartado del sector, lo que puede ser un error. El Sector se beneficia, del apoyo constante de todos los actores involucrados.

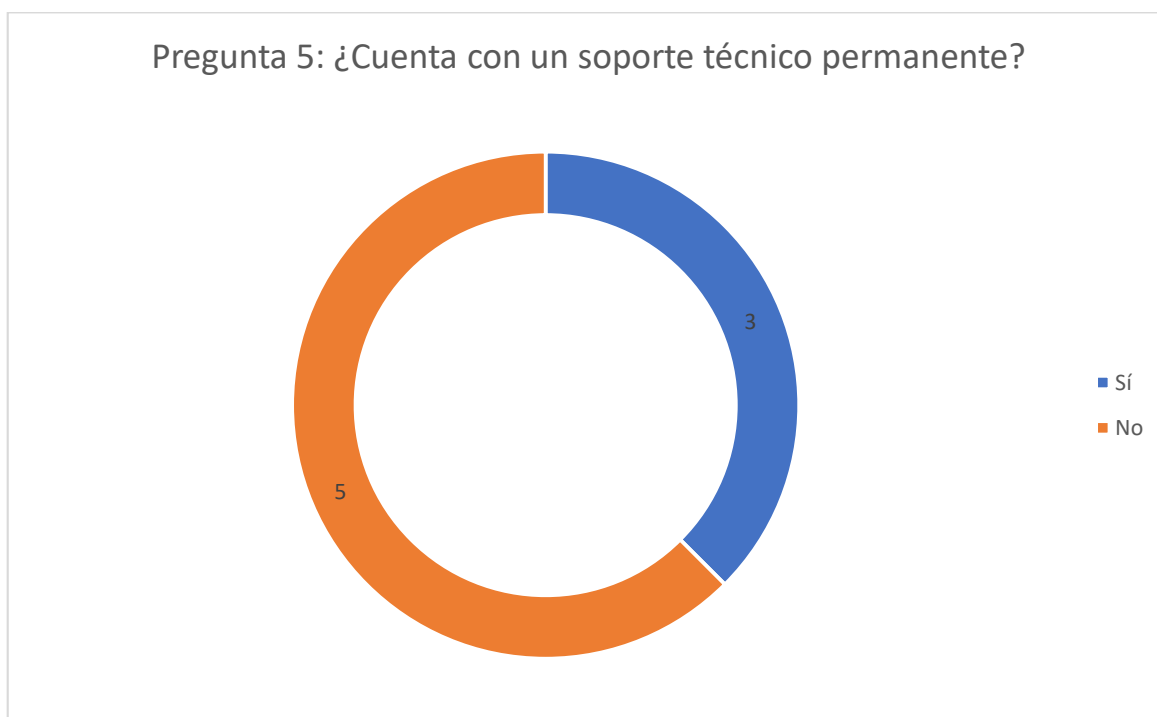
## Gráfico 94



Fuente: elaboración propia

Sin sorpresas, frente a lo ya expresado, tal vez es necesario mencionar que todas las operadoras, cuentan con un perfil Facebook institucional y aún atiende clientes, aunque la tendencia es hacia la baja. Las actividades comerciales continúan, con todas las limitaciones del caso, y siendo testigos de una fase terminal, pues el turismo no es un negocio rentable. A ello, debemos sumarle la hostilidad de los comunarios que alegan que el turismo genera millones y ellos no reciben un centavo por ello. Eso llevó discusiones acaloradas con el municipio, pues bajo el principio de la autodeterminación de los pueblos, los comunarios expresan que deberían hacerse cargo, del centro de investigación y de la actividad turística. Es un elemento que no fue evidenciando en un ninguno de los municipios que abarca esta investigación. Tiahuanaco, por sus características y referencias históricas, está directamente ligada al mundo indígena y a sus modos de organización, la participación de los comunarios es importante, sin duda, y para ello se necesita de un matrimonio de intereses, entre el sector público y el privado.

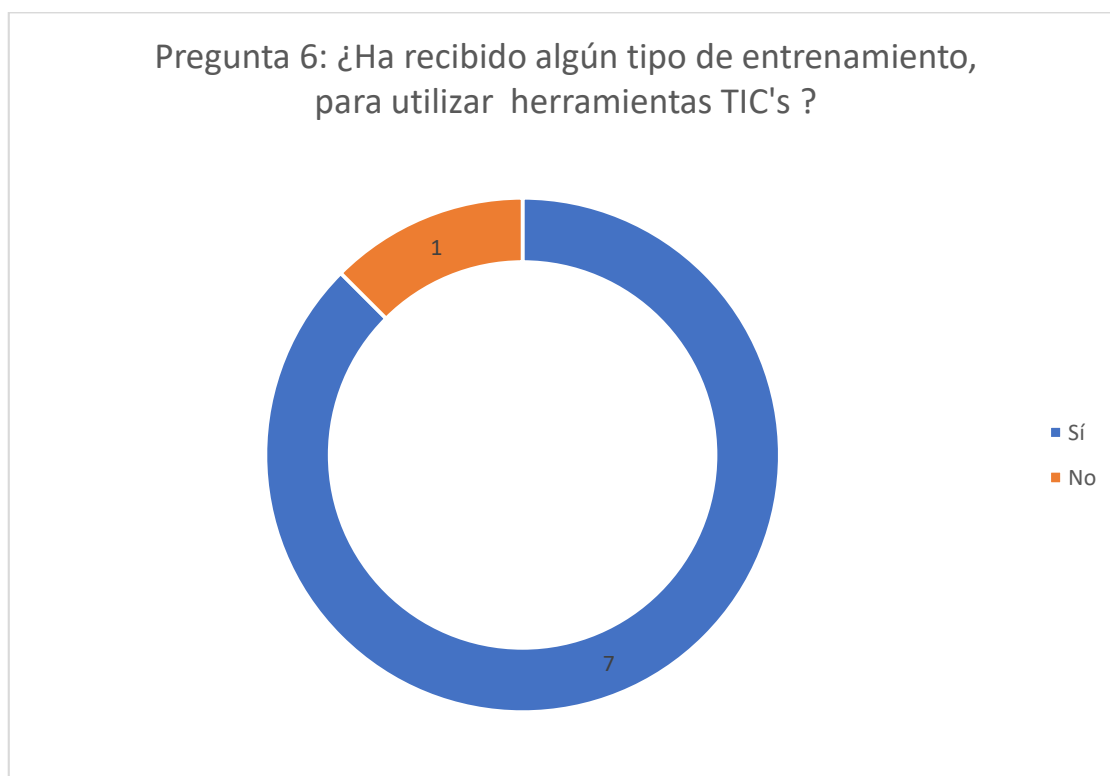
## Gráfico 95



Fuente: elaboración propia

Los problemas son recurrentes: soportes obsoletos, mala conectividad, falta de profesionales, precariedad. Tiahuanaco, es un centro cultural muy importante, circulan documentales, investigaciones, y genera una cierta curiosidad entre propios y extraños; sin embargo, el lugar no es tan hospitalario. Los esfuerzos han sido magros, es necesario señalarlo. Podría ser un complejo turístico similar al Cuzco, capital de los Incas, pero Tiahuanaco sigue igual de desolado, abandonado en los avatares de la historia. Hasta las operadoras se repliegan; el caso de Tiahuanaco, ha sido comentado y estudio, desde diferentes enfoques, pero al parecer nada, o muy poco cambia; se necesita inversión, se necesita infraestructura y mejor relacionamiento con el entorno, para potenciar la actividad económica en el municipio. Es necesario ir más allá de los datos, pues estos se generan en un contexto, comprenderlo, no ayuda a enfocar mejor en análisis. Las falencias y deficiencias, no son nuevas, lo alarmante es que no se han solucionado y si no se toman acciones de manera inmediata, el sector puede entrar en crisis.

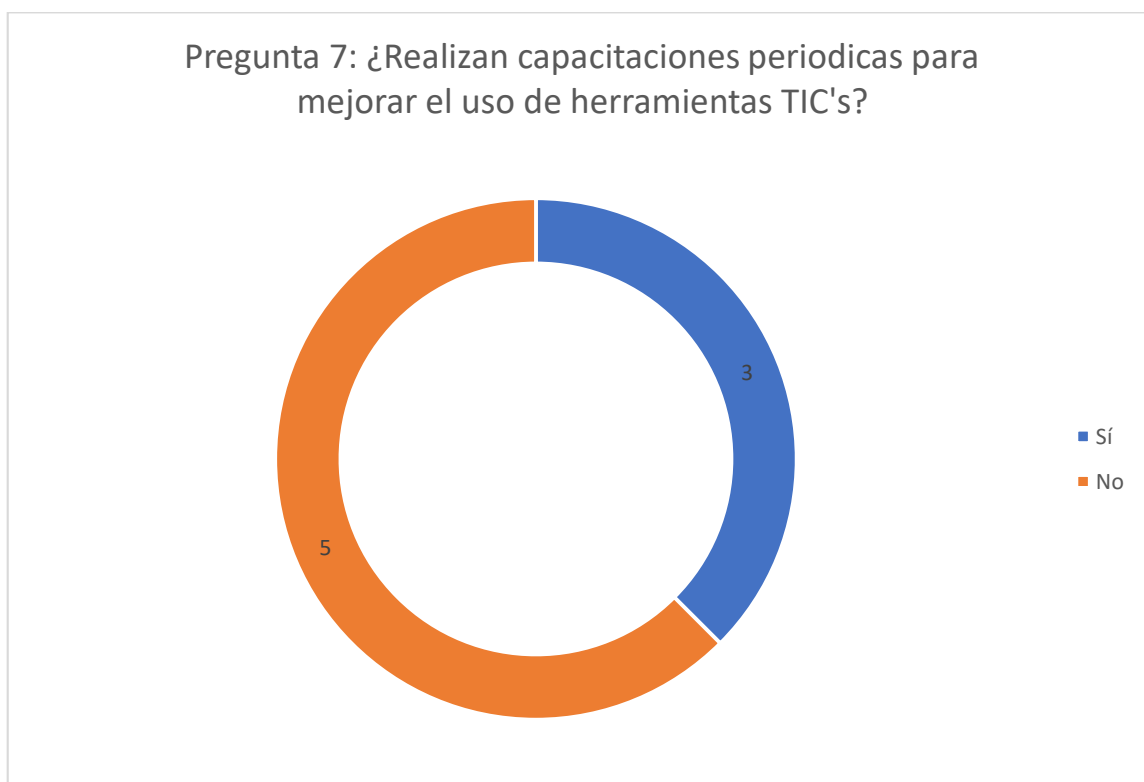
## Gráfico 96



Fuente: elaboración propia

Al igual que en los casos anteriores, los responsables de las operadoras turísticas, afirman haber cursado carreras universitarias a nivel licenciatura, en administración turística, en 7 casos, y el restante en administración de empresas. Es también un dato relevante, hay mayor grado de profesionalización, pero no de especialización, por ejemplo, en el manejo de herramientas TIC's. nadie puede negar que el panorama general ha mejorado, pero es insuficiente, y no somos competitivos en el turismo regional. Estos datos nos otorgan una mirada global, develando las grandes carencias del sector: esfuerzos notables, pero resultados magros, poca inversión en tecnología, uso de herramientas TIC's, pero sin la especialización correspondiente, pocas ganancias y poco personal. Si el sector no se fortalece, nunca podrá obtener mejores resultados.

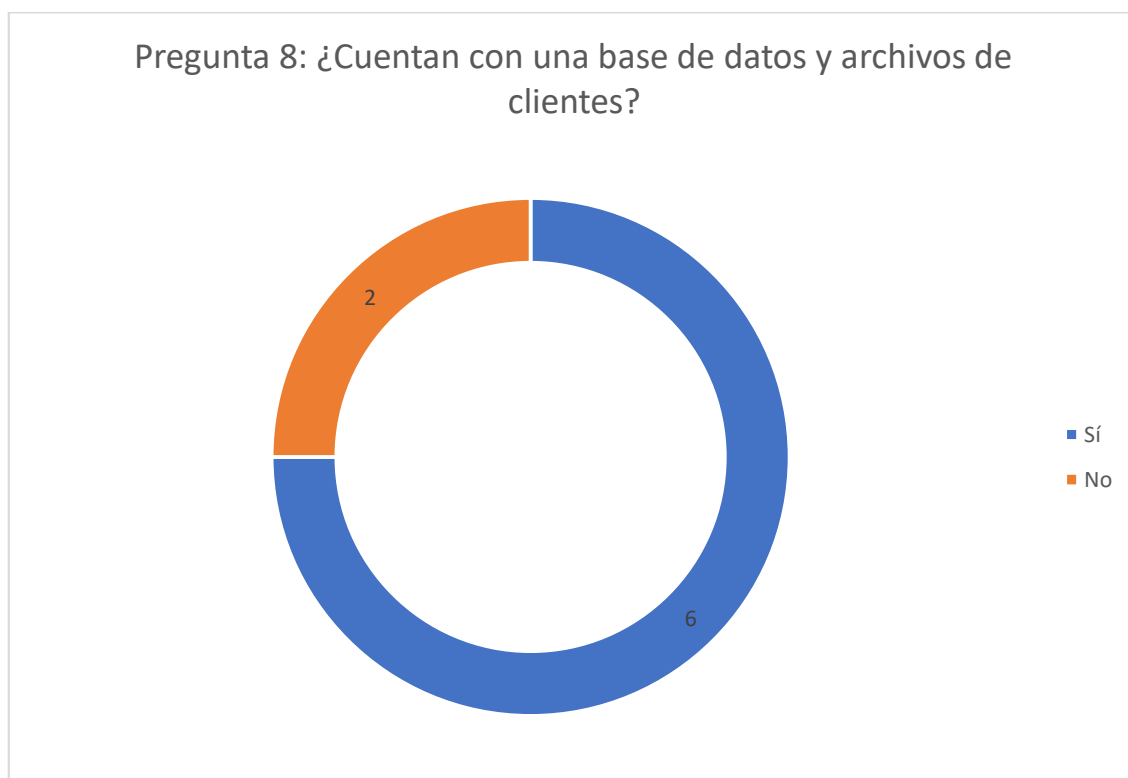
## Gráfico 97



Fuente: elaboración propia

Dadas las condiciones en las cuales están, el resultado no es extraño. Las tres operadoras que respondieron de manera afirmativa, nos comentaron que comenzaron a realizar capacitaciones, hace algunos años, cuando el flujo de turistas se incrementó, con la posesión de Evo Morales, se realizó un ritual andino en el municipio y se generaron mejores ingresos desde ese momento. Ante una situación de auge, era necesario tratar de brindar un mejor servicio. Todo ello cambio, cuando el Estado asumió el control del sitio arqueológico, proponiendo también un circuito turístico: excusiones nocturnas, visitas a las comunidades, se realizaron capacitaciones también, para mejorar la atención al turista, pero el municipio se sintió relegado. Todos esto generan tensiones innecesarias, entres los actores, el problema es quién se va a quedar con la mayor tajada, de los ingresos que generar el turismo, todos los actores se disputan el protagonismo, lo que entorpece los negocios.

## Gráfico 98

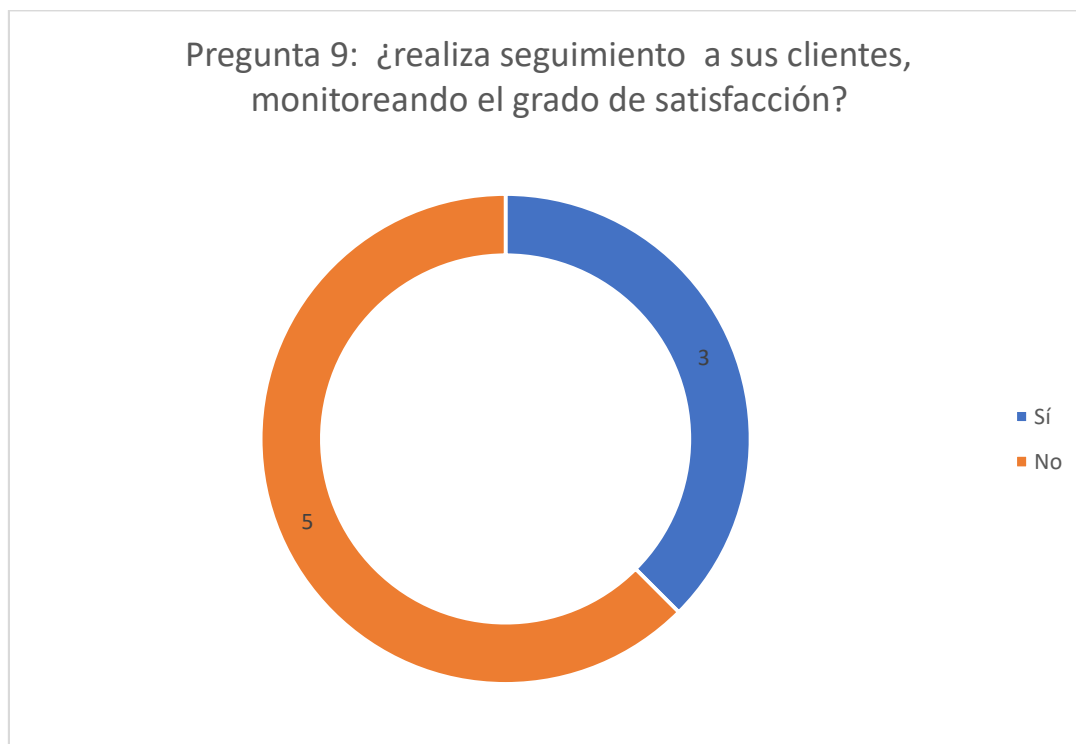


Fuente: elaboración propia

En su momento, cuando se pensó que la actividad turística entraría en una fase de crecimiento y expansión, se realizaron esfuerzos notables para atraer al cliente. Las operadoras que respondieron de manera afirmativa, también comentaron que los archivos no fueron debidamente actualizados; todavía conservan una cierta relación con los clientes y esa era el objetivo de estas preguntas, establecer el grado de relacionamiento. Deja un sabor amargo todo esto, por el potencial del atractivo y la falta de visión empresarial, al igual que la carencia de políticas públicas. No olvidemos, el sector público, puede trabajar a pérdida, el sector privado no lo puede hacer, y por ello, tareas comerciales y de servicio, son ante todo actividades del sector privado. El Estado no lo puedo controlar todo, pero sí tiene ámbitos que les son exclusivos, como la seguridad y la diplomacia. Es necesario replantear el rol del Estado.



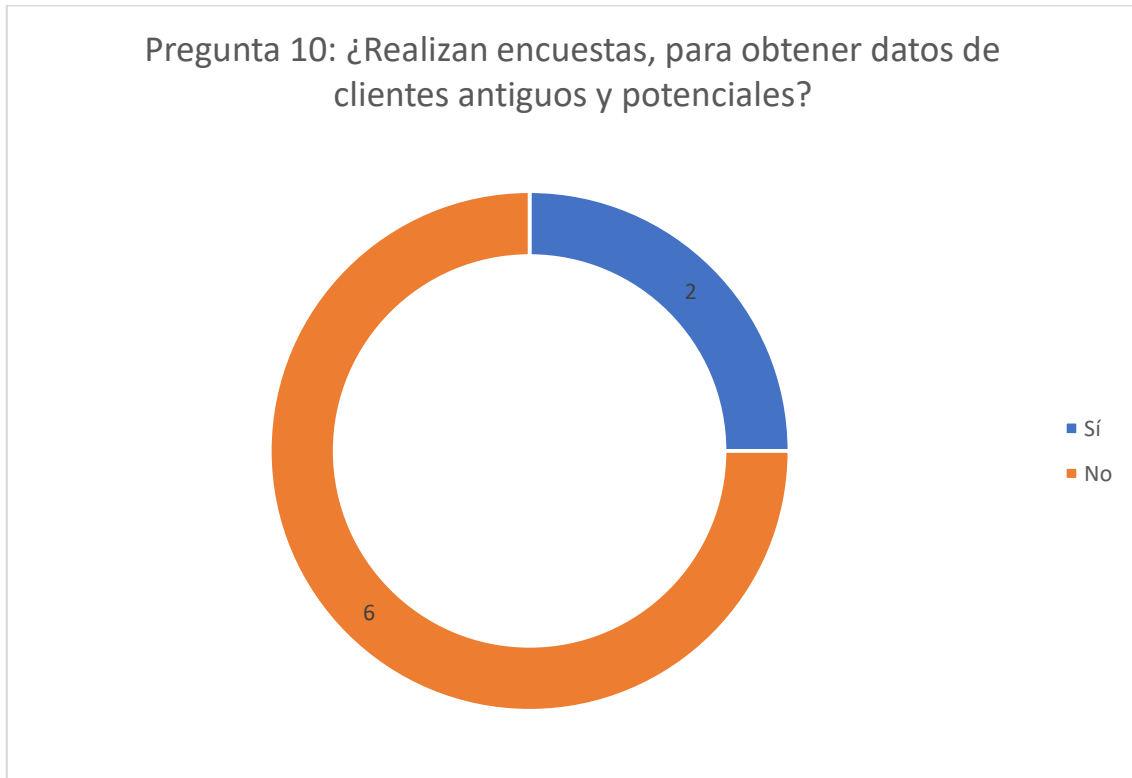
## Gráfico 99



Fuente: elaboración propia

Tener una buena relación con el cliente, genera fidelidad, y funciona bastante bien. Como se percibe, en los datos recabados, todavía 2 o 3 operadoras, siguen funcionando, mantienen una base de datos y siguen ofertando servicios. La actividad es mínima y en los momentos de gran afluencia de turistas, tampoco ocupan los servicios de las operadoras, no hay muchos circuitos turísticos, los que más se benefician, son los restaurantes y los hoteles, aunque mucha gente prefiere acampar. Un dato, interesante es que el turista no se queda, su vista es por unas horas y luego emprenden el regreso. Retener al cliente, beneficia a todos, en Tiahuanaco todavía queda muchas cosas por hacer; da la impresión que es necesario comenzar de cero, y hay que aplicar otra estrategia, el estatismo, parece que no es la mejor vía para la expansión de actividades comerciales.

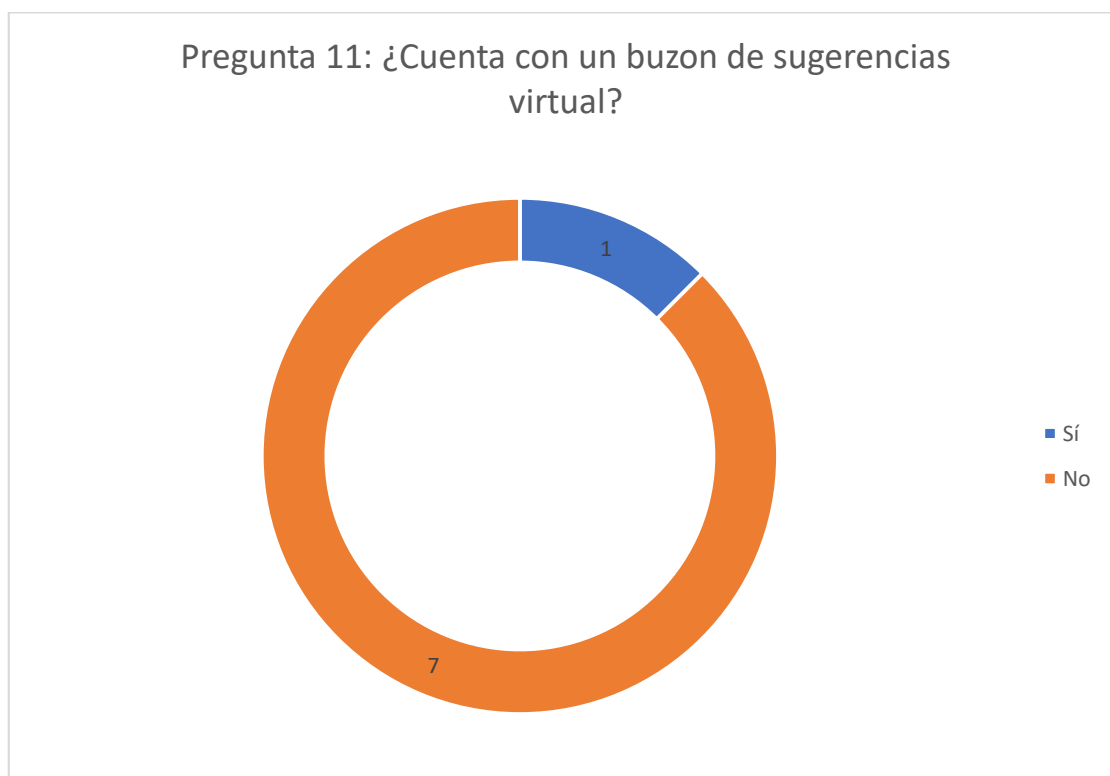
## Gráfico 100



Fuente: elaboración propia

En el mismo sentido que las preguntas anteriores, la finalidad era poder observar cómo y con qué herramientas, las operadoras se relacionan con el cliente. En estos momentos, recalando que todo puede cambiar bruscamente, se percibe un profundo desinterés por parte de las operadoras. Reconversión forzosa, muchas regresaron a la ciudad de La Paz, el mercado es más grande y hay mejores oportunidades. En Tiahuanaco todo está por hacerse, no podríamos afirmar de manera tajante, que se produjo un retroceso, pero la injerencia del Estado, en asuntos empresariales, es una señal de alerta, y una disfunción del sistema, que debería rectificarse a la brevedad posible. En otros casos, es factible, abrir un negocio de comidas, siempre generará ingreso y el municipio tiene una actividad importante ligada al comercio, por lo tanto hay tránsito de personas, de manera constante.

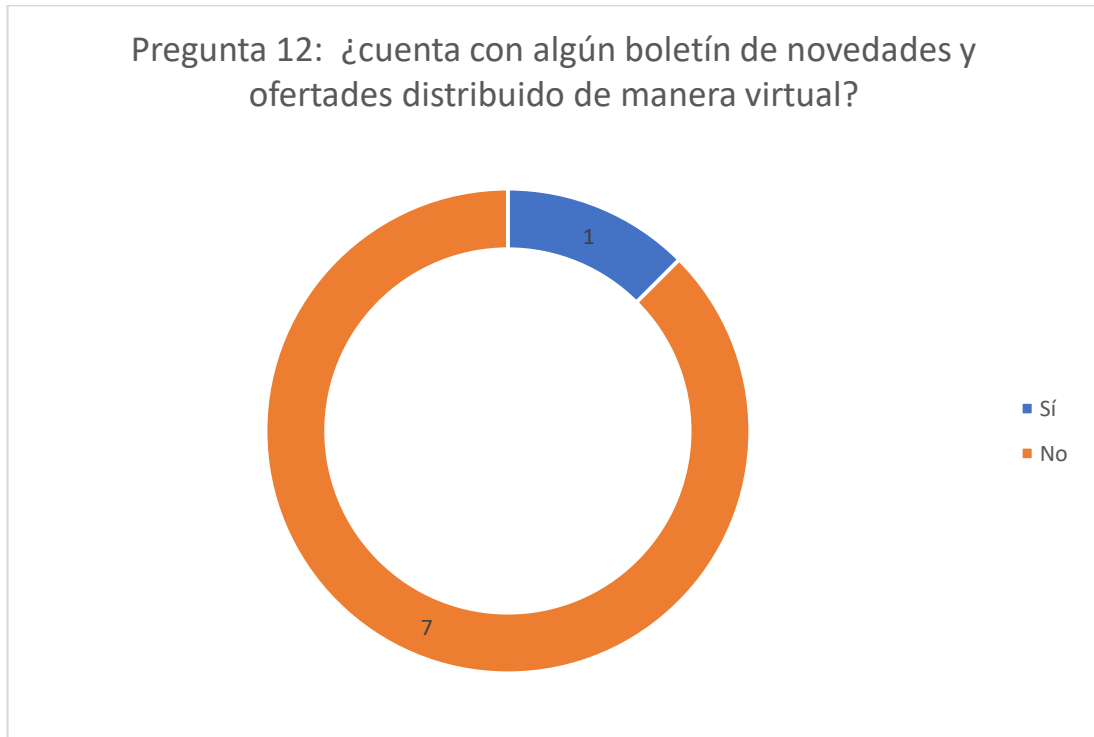
## Gráfico 101



Fuente: elaboración propia

Lo que sorprende en esta pregunta es el único caso afirmativo; en todos los municipios encuestados, la respuesta negativa se impone, no es relevante ni necesario contar con un buzón de sugerencias virtual. La operadora que respondió con un sí, es una de las más antiguas del municipio y logró consolidar una base de clientes, siendo casi una anomalía en todo lo observado. No todos los aspectos son negativos, hay profesionales que, pese a las condiciones adversas, realizan su trabajo, utilizando las herramientas disponibles. Hay que destacar el trabajo bien realizado, para evitar concentrarnos en lo negativo. Es lo que resalta a simple vista, aunque en Bolivia hay buenos profesionales, nadando contra la corriente y su trabajo, debería ser visibilizado y estudiado, porque son ejemplos palpables de la realidad local, hay emprendimientos exitosos entre la maraña de intentos fallidos.

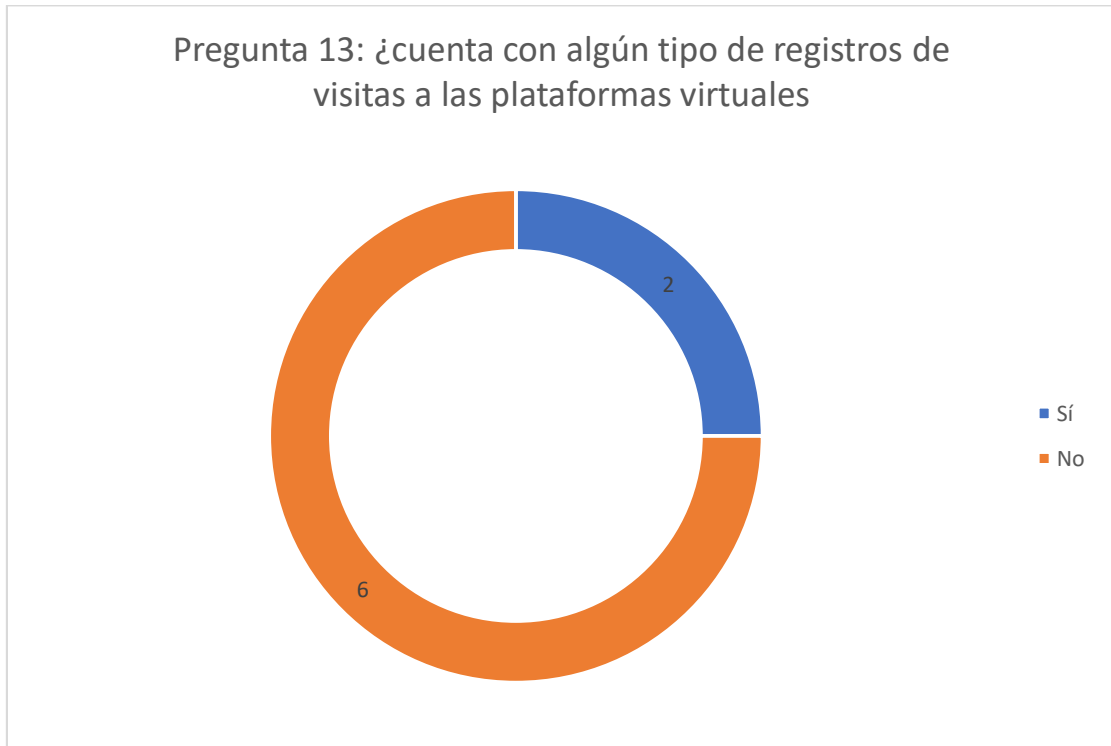
## Gráfico 102



Fuente: elaboración propia

Sigue sobresaliendo el único caso afirmativo, y al parecer es la única operadora que sigue manteniendo sus actividades de manera casi normal. Las respuestas, son bastante diversas en los casos estudiados, la finalidad del boletín es mantener informado al cliente, pero también busca mantener vivo su interés, reavivando el recuerdo, con la esperanza que éste vuelva. La memoria es frágil, los momentos vividos se diluyen en la cotidianidad, al cabo de un tiempo los lugares visitados se tornan brumosos. De ahí la importancia de mostrarle al cliente que se lo echa de menos, que hay nuevas ofertas, promociones circuitos o incluso chismes, todo sea para mantener viva una relación comercial. Tanto el boletín como el buzón, puede parecer instrumentos en desuso, pero son formas de llegar a cliente y mostrarle que su opinión importante y que su estadía importante.

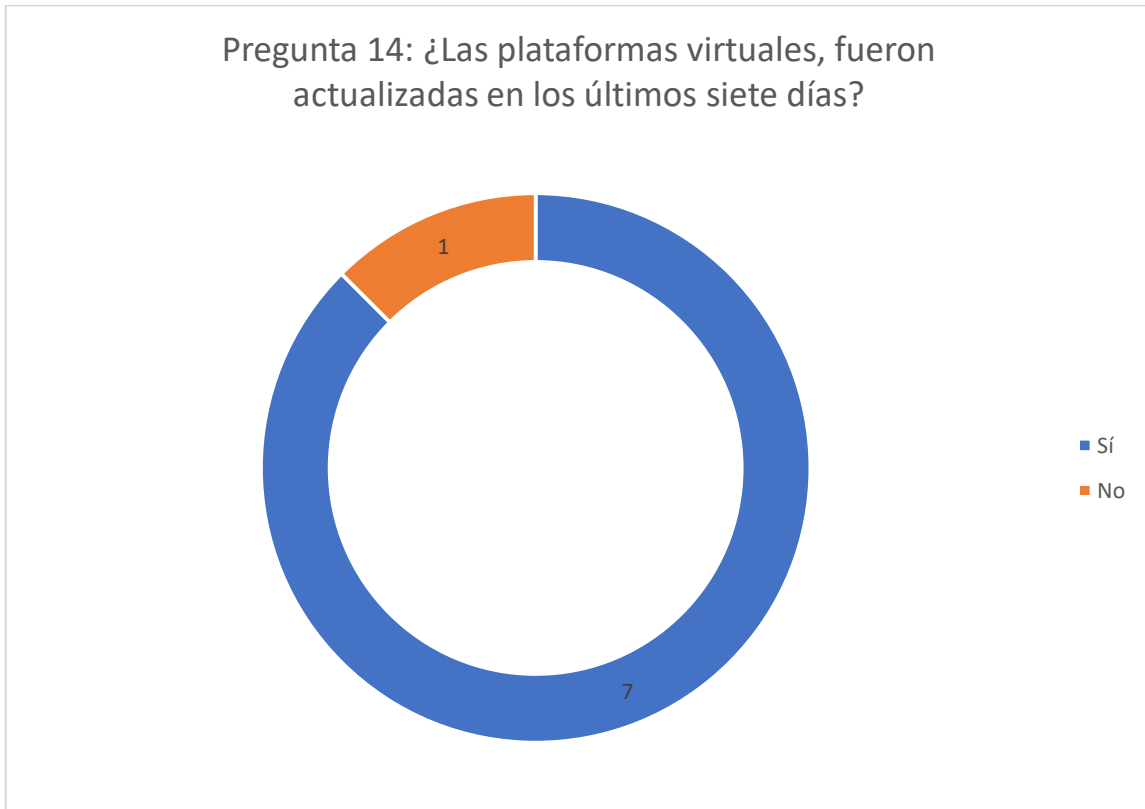
### Gráfico 103



Fuente: elaboración propia

Desde la observación directa, se puede establecer que son tres las operadoras que siguen funcionando, el resto, ya está en fase casi de desalojo de las oficinas. Claro que se mantienen a la expectativa, esperando el milagro que pueda dar solución a los problemas del municipio. Pero, como ya fue expresado, las soluciones no provienen de fuerzas externas, son inherentes a la organización. No se puede competir con el Estado, pues las circunstancias son muy diferentes y el Estado tiene recursos, que puede invertir en publicidad y estrategias de marketing. Algo que las operadoras no pueden realizar, el Estado es un monstruo, es la organización que más ha crecido en Bolivia, y abarca muchos espacios propios de la empresa privada. Los enfoques ideológicos, pueden ser muy variados, pero la experiencia histórica, revela un aspecto incuestionable: el Estado administra mal, y las empresas públicas, fracasan en su cometido. Por eso el rol del Estado se circunscribe a campos muy específicos en los cuales no participa el impulso privado.

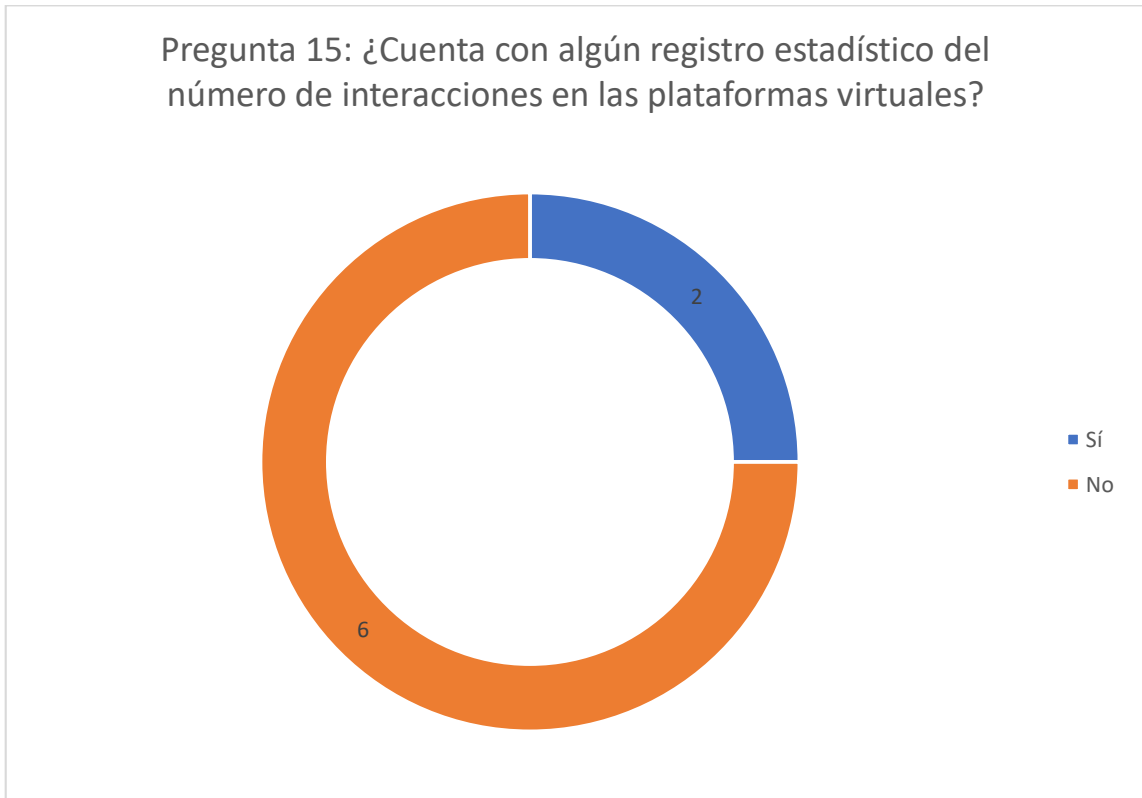
## Gráfico 104



Fuente: elaboración propia

Este es un dato muy curioso, y hasta parece erróneo, pero siempre hay una explicación detrás de cada respuesta. Todas las operadoras trabajan en las redes sociales, es el principal sistema de comunicación y hasta de información de los bolivianos. Todo circula por Facebook, desde chismes e investigaciones, hasta noticias de fuentes muy cuestionables. Las personas lo utilizan como una forma de pasar el tiempo, y en un lugar donde no hay muchas distracciones, y la carga laboral es liviana, hay más tiempo para navegar en las redes sociales. Lo utilizan de esa manera, con fines recreativos y también aprovecha para subir información, aunque no siempre relevante, a las páginas institucionales.

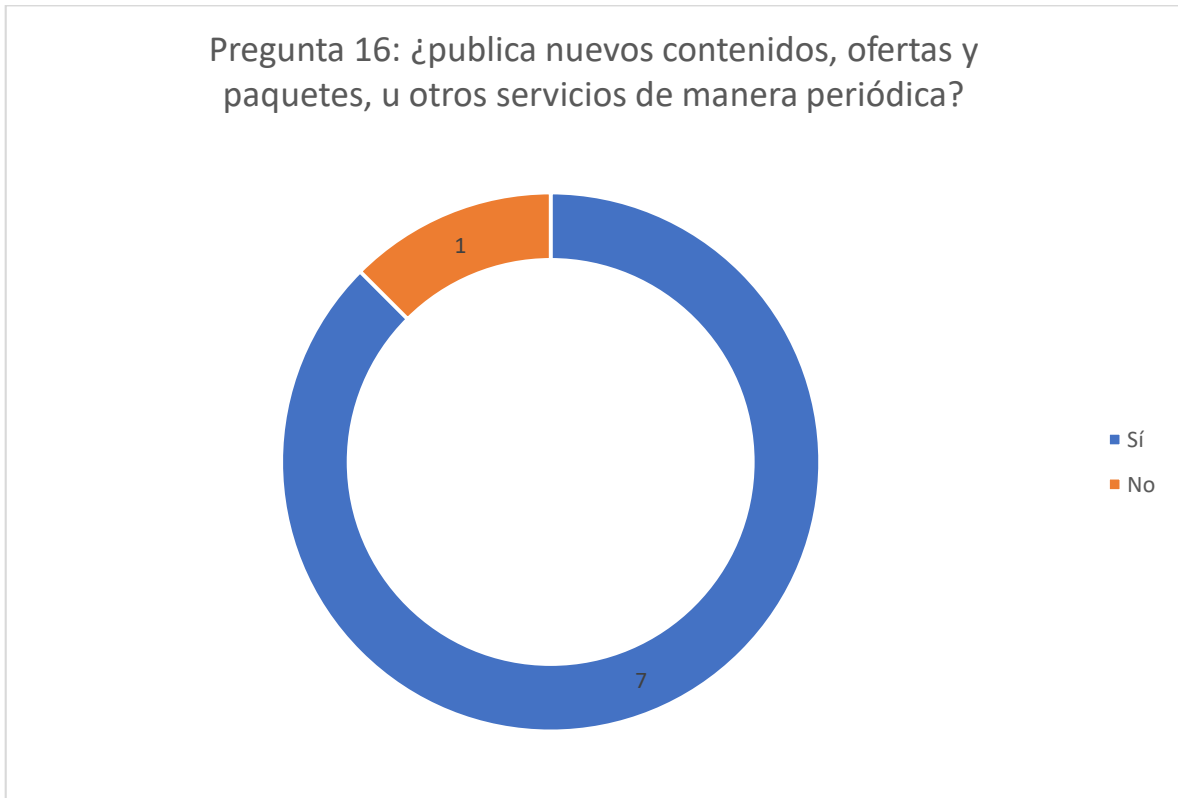
## Gráfico 105



Fuente: elaboración propia

La idea detrás de estas preguntas era poder conocer, de qué manera las operadoras turísticas utilizan las redes sociales. Como ya fue mencionado, lo hacen de manera informal, como una extensión del uso personal. Comparten contenido, aunque sin tomar en cuenta en el impacto. Desde luego el comportamiento es disímil en todos los municipios estudiados, en algunos casos, sobre sale un gran profesionalismo, en otros resalta mucha informalidad, compartir contenido, a veces irrelevante, simplemente por cumplir con una obligación supuesta o real. El manejo de redes sociales, es ya una especialización en sí y se requiere de profesionales con ese perfil. No obstante, es algo que se toma a la ligera todavía, desde una orientación un tanto conservadora. Las redes sociales son vehículos privilegiados para transmitir información, por tanto es muy importante pulir el mensaje y direccionarlo bien.

## Gráfico 106

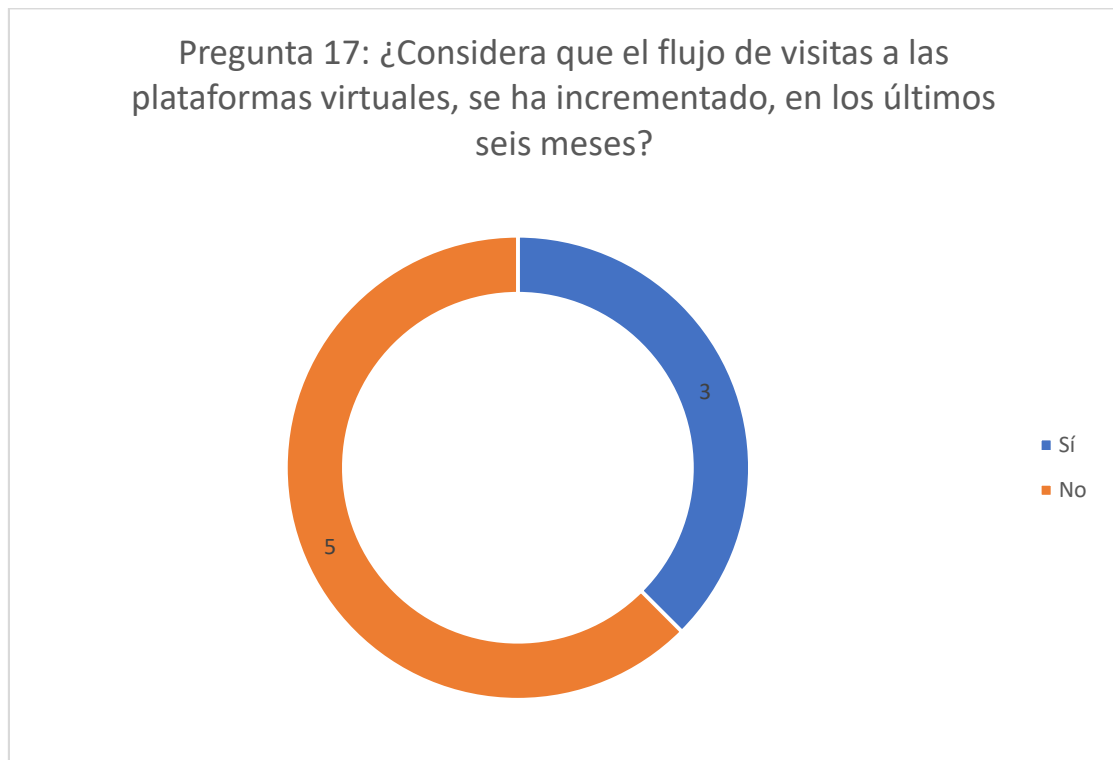


Fuente: elaboración propia

Los contenidos se publican, aunque no necesariamente se trata de información relevante o relacionada con el turismo, es una forma de distracción, dadas las condiciones particulares de las operadoras en Tiahuanaco. Es un caso muy peculiar y el único que cuentan con un atractivo cultural e histórico. Copacabana, cuenta con un centro religioso cristiano, es un lugar de peregrinación, aunque es una actividad que no necesariamente está organizada por una operadora. La Paz tiene espacios muy diversos, y Coroico tiene una clientela muy específica, también relacionada con documentales y series de televisión. Tiahuanaco, puede combinar las características de todos los otros sitios, pero no se lo utiliza, dada la injerencia del Estado y un proyecto de desarrollo que no se cumple en los hechos y que es necesario contrastar con otros estudios.



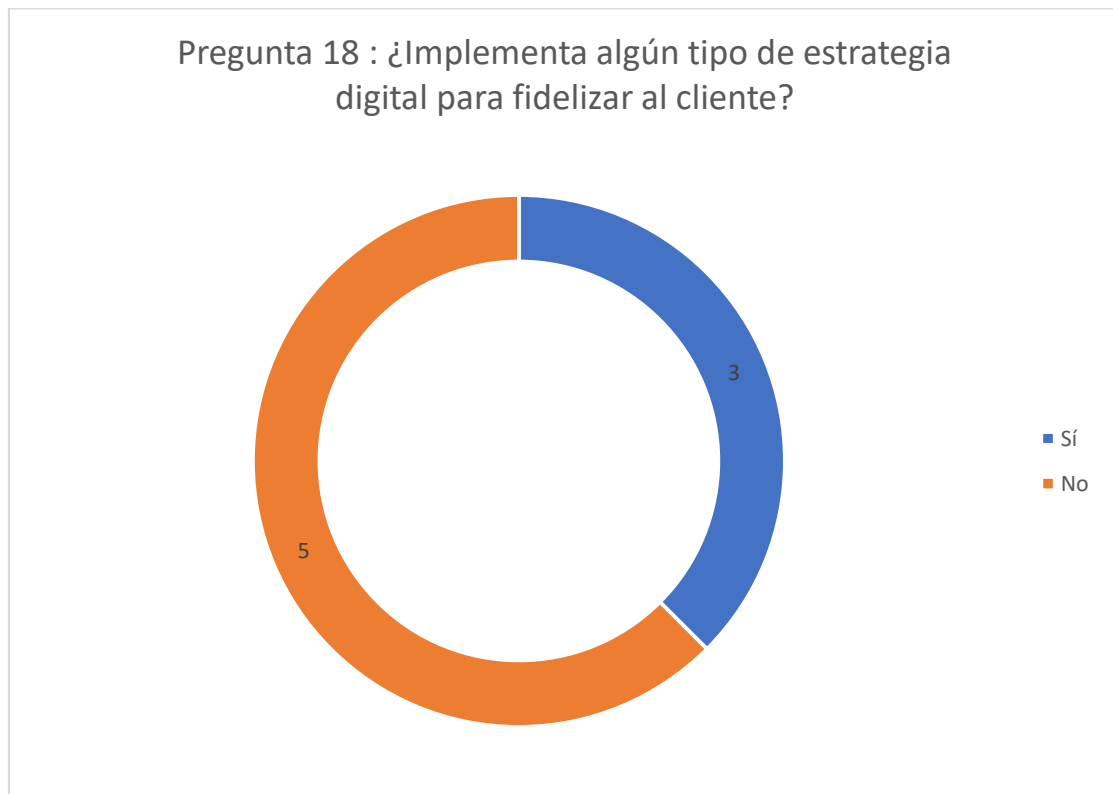
## Gráfico 107



Fuente: elaboración propia

Concuerda con los resultados ya observados, tres operadoras que siguen funcionando, o por lo menos intentan captar clientes, utilizando las relaciones que fueron construidas, antes de la hipertrofia del Estado. Lo público y lo privado, es una tensión permanente que requiere de un equilibrio, delimitando claramente los roles, para evitar una postura invasiva. En Bolivia, con resultados discrepantes, el Estado intenta controlarlo todo, incidiendo en actividades privadas como el turismo, creando operadoras públicas. El Estado debe establecer lineamientos y objetivos, pero su ejecución debería realizarse por intermediarios privados, tomando en consideración que el Estado brinda un mal servicio, si pierde un cliente, no es tan importante, los trabajadores son funcionarios y seguirán recibiendo un salario, generen o no ingresos.

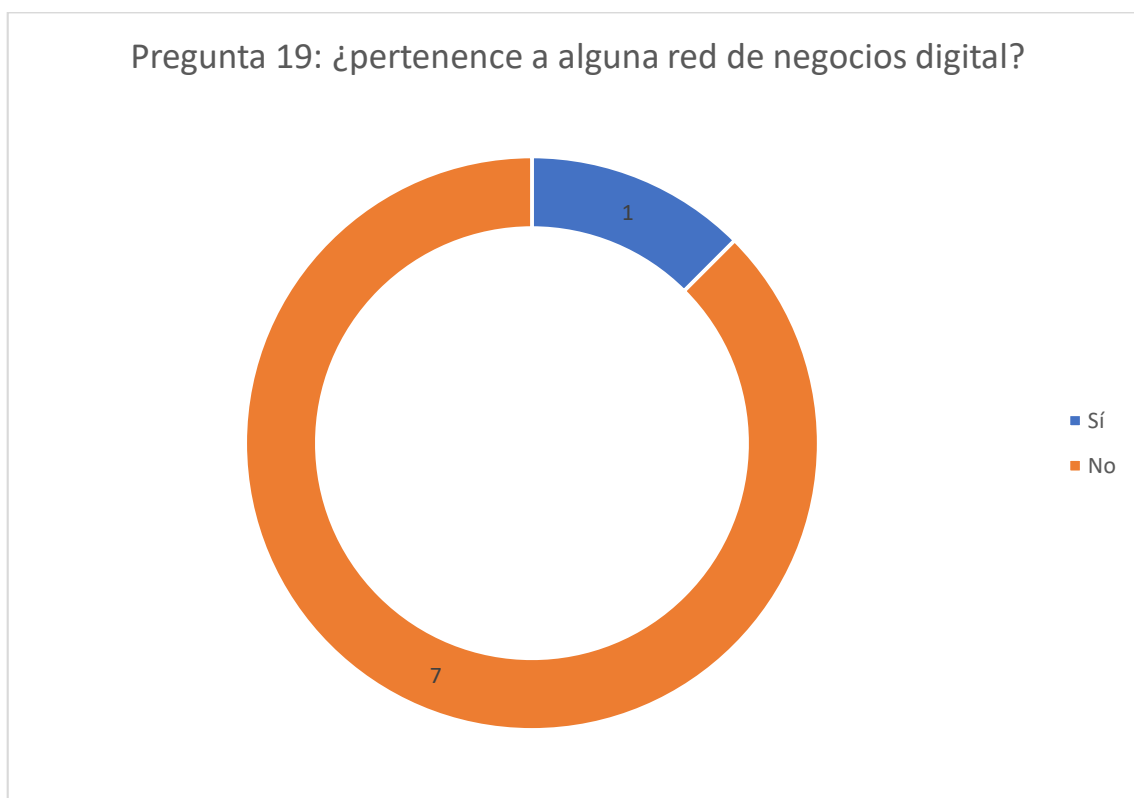
## Gráfico 108



Fuente: elaboración propia

Las tendencias se confirman y no hay mayores variantes al respecto; claro está que el caso de Tiahuanaco no es similar a los anteriores. Lidar con las organizaciones públicas, con el Estado, es inevitable. El Estado es quien pone reglas, existe una normativa nacional que regula el funcionamiento de las operadoras, existe un plan de gobierno y una agenda política que llega hasta el 2025, no obstante, el Estado no tiene porque invadir espacios que no le corresponden, pero sí tiene que simplificar los trámites y requisitos, fomentar la formalidad del sector, replantear la carga tributaria, cooperar en la implementación de redes de negocios y mejorar la calidad conexión internet.

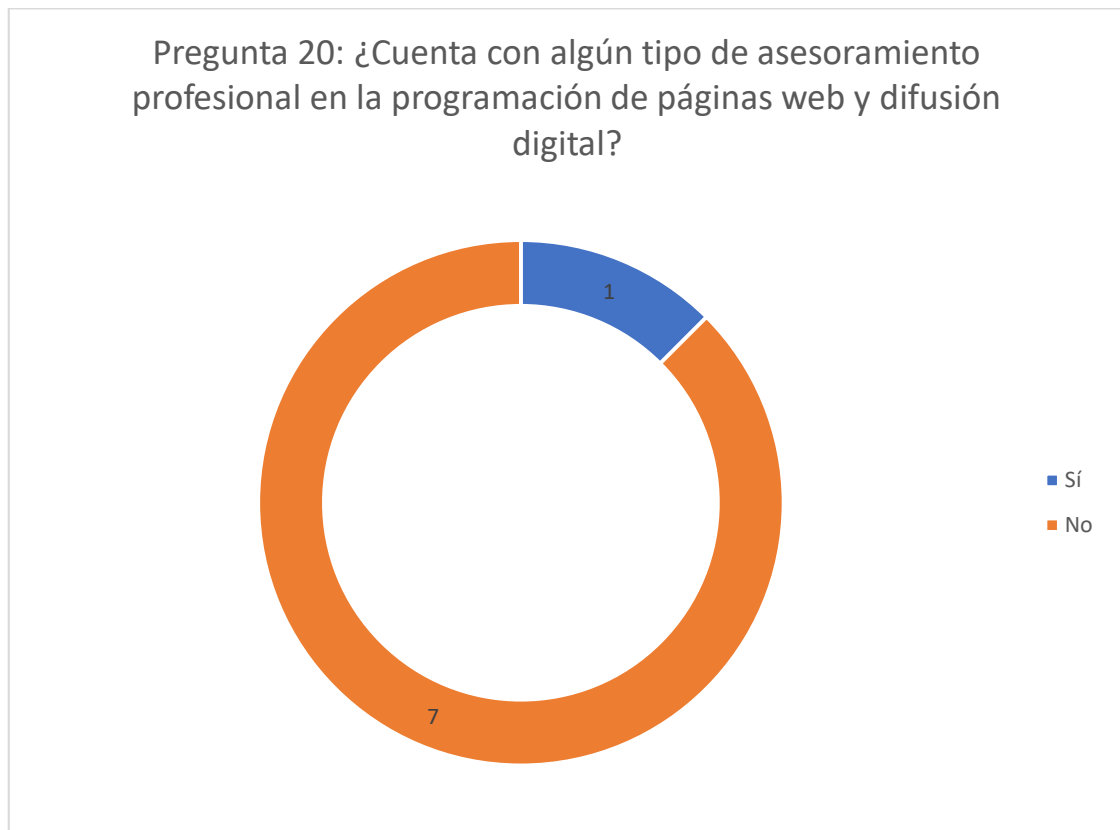
## Gráfico 109



Fuente: elaboración propia

Frente a todo lo comentado, no quedan ya muchas cosas por agregar. Tiahuanaco es un sitio turístico estatizado, decisión perjudicial para las operadoras turísticas. Tiene un potencial inmenso, pero mal utilizado. Aquí las redes de negocio digital, podrían ser de mucha utilidad, para posicionar a Tiahuanaco, en un circuito turístico cultural. Ese es el principal problema, el sitio está alejado de los principales centros interés, siendo también un indicador que se han realizado muy pocos esfuerzos para vincularlo, y posicionarlo como un atractivo relevante en la región. El flujo es escaso, unas cuantas personas, que se quedan por unas horas. En Copacabana o Coroico, la estadía puede prolongarse por un par de días, hay infraestructura y hoteles de cinco estrellas, algo que no se evidencia en Tiahuanaco. El lago Titicaca es un atractivo, el camino de la muerte también, las ruinas arqueológicas, patrimonio de la humanidad, cuna de una misteriosa civilización, centro político del mundo aymara, debería serlo también; sin embargo, no lo es.

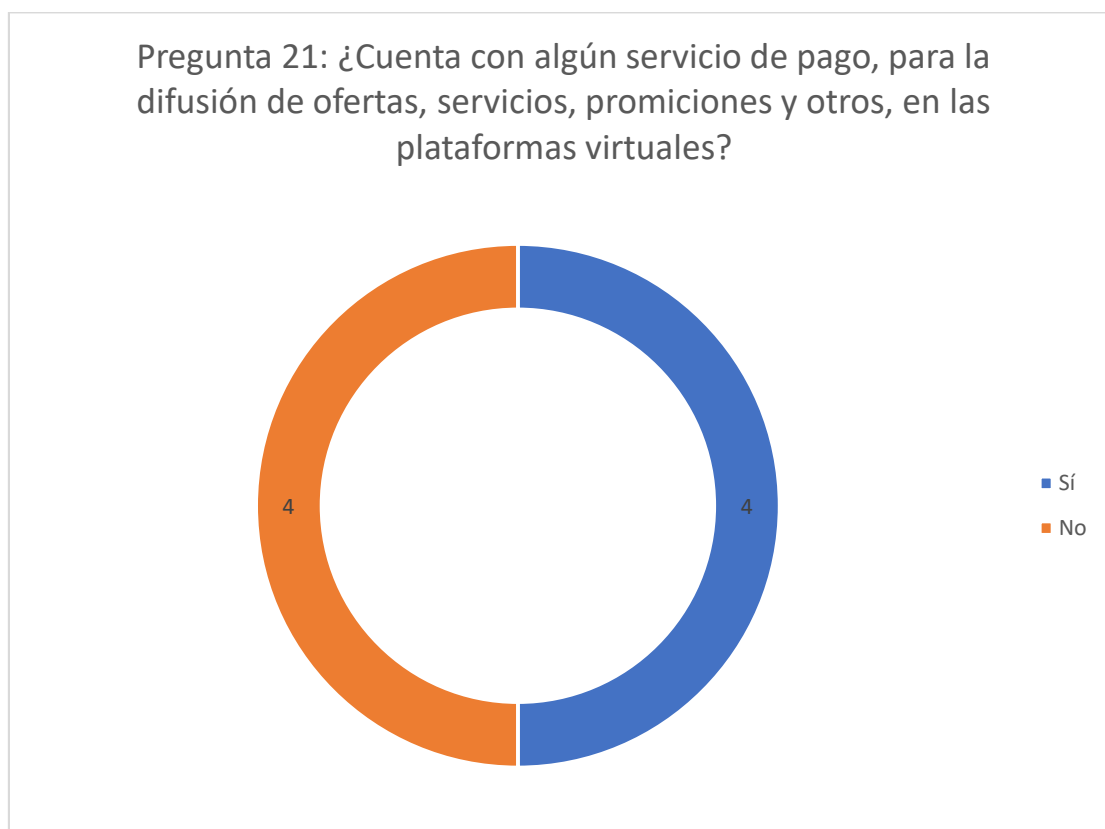
## Gráfico 110



Fuente: elaboración propia

Todo tipo de asesoramiento, es valioso para la organización. Por ello, es necesario diferenciar, la charlatanería de un asesoramiento real, que pueda generar un beneficio. No faltan los timos, y es una de las razones que genera suspicacia y recelo en las operadoras. El profesionalismo, debe imperar en cualquier ámbito y rubro. Si el Estado puede sustentar actividades económicas, también puede llevar a cabo capacitaciones, ayudando a las actividades económicas privadas. Sin embargo, parece que su vocación, es perjudicarlas, consumando el divorcio entre lo público y lo privado. El asesoramiento Estatal es importante, para poner en marcha mecanismos de control, verificando el cumplimiento de las actividades, buscando mejorías. El Estado no debe poner trabas, debe coadyuvar a la expansión de las actividades económicas privadas, de ese equilibrio, depende el éxito o el fracaso de un país.

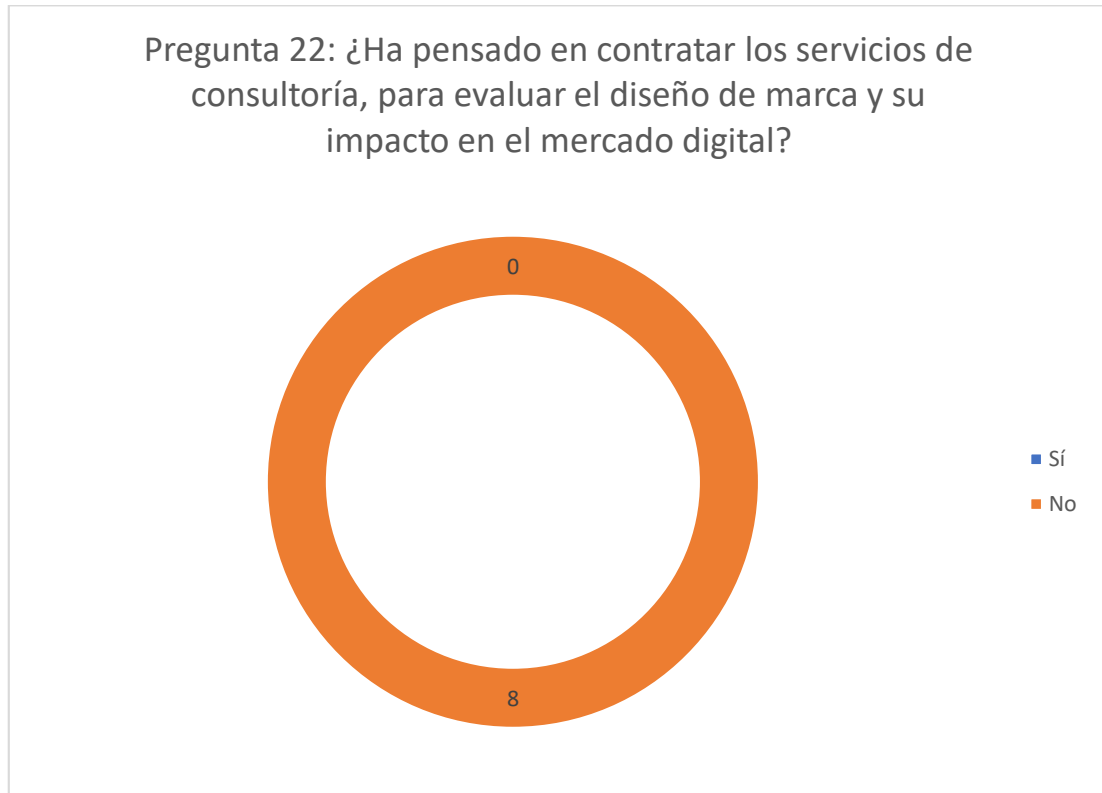
## Gráfico 111



Fuente: elaboración propia

Este es un dato muy curioso, y por más que se generen tendencias y apreciaciones globales, o de índole general, el comportamiento humano, es imprevisible. Prevalece la incertidumbre, y los datos, son apreciaciones parciales de una realidad compleja que puede ser abordada desde múltiples enfoques. Y lo cierto, en esto es que las redes sociales son el vehículo privilegiado para mantener una relación constante y estrecha con los clientes, y cuatro de las operadoras consultadas aún mantienen servicios de pago, publicitando contenidos. Hacerlo, siempre es insuficiente, si no se tiene una visión clara del negocio y si no se implementan estrategias comerciales de posicionamiento, lo que requiere de un alto grado de diferenciación en relación a ofertas similares. Desde el punto de vista comercial, tengo que ofrecer algo que nadie más puede ofrecer.

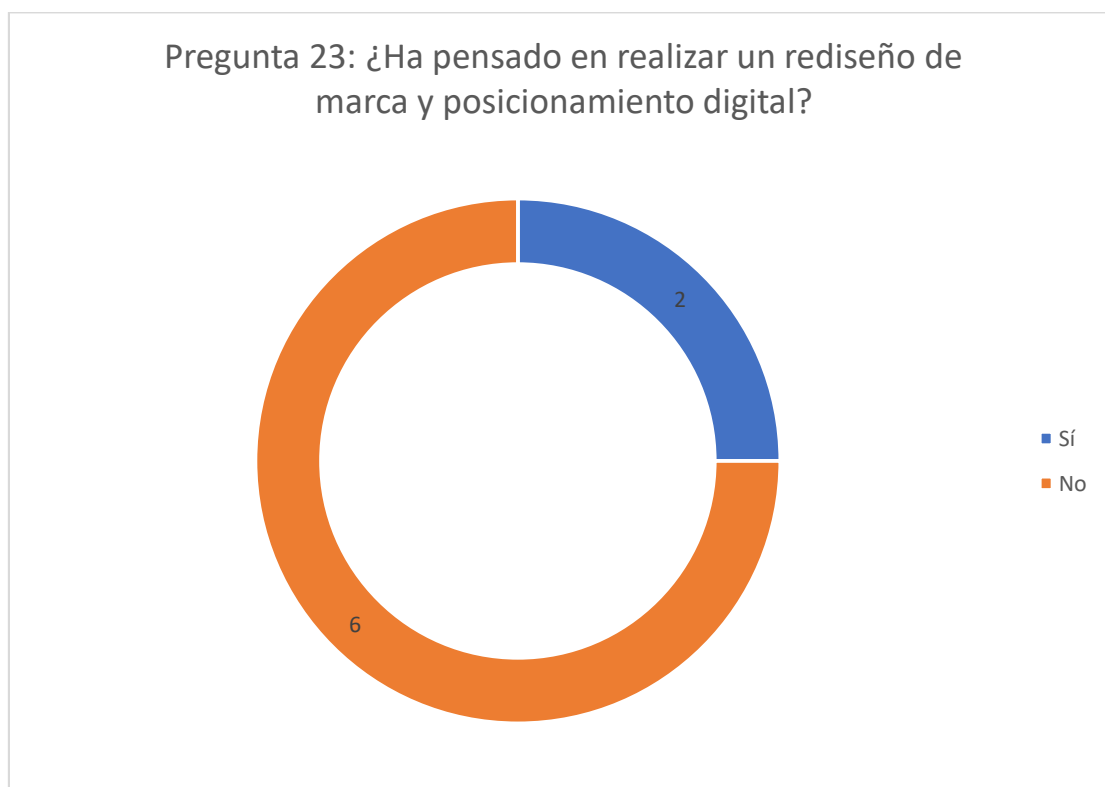
## Gráfico 112



Fuente: elaboración

En este mundo digital, y en constante movimiento, la realidad es relativa y fluctuante, las operadoras más antiguas, que son dos, contrataron servicios de consultoría, con un éxito relativo, hasta que el Estado tomó posesión del sitio cohibiendo las actividades del sector privado. Al perder incentivos y margen de mercado, las operadoras entraron en una fase de reconversión o de relocalización, buscando nuevos nichos de mercado. Todo esto ilustra muy bien las dificultades del medio, y los problemas de fondo entre un Estado invasivo, y actividades que intentan mantenerse a flote con resultados muy diversos. El comercio se encuentra en pleno crecimiento, pero es una actividad informal, ante todo. Y por ello es importante, repensar el rol del Estado, delimitar sus áreas de intervención y propiciar una alianza estratégica con la empresa privada.

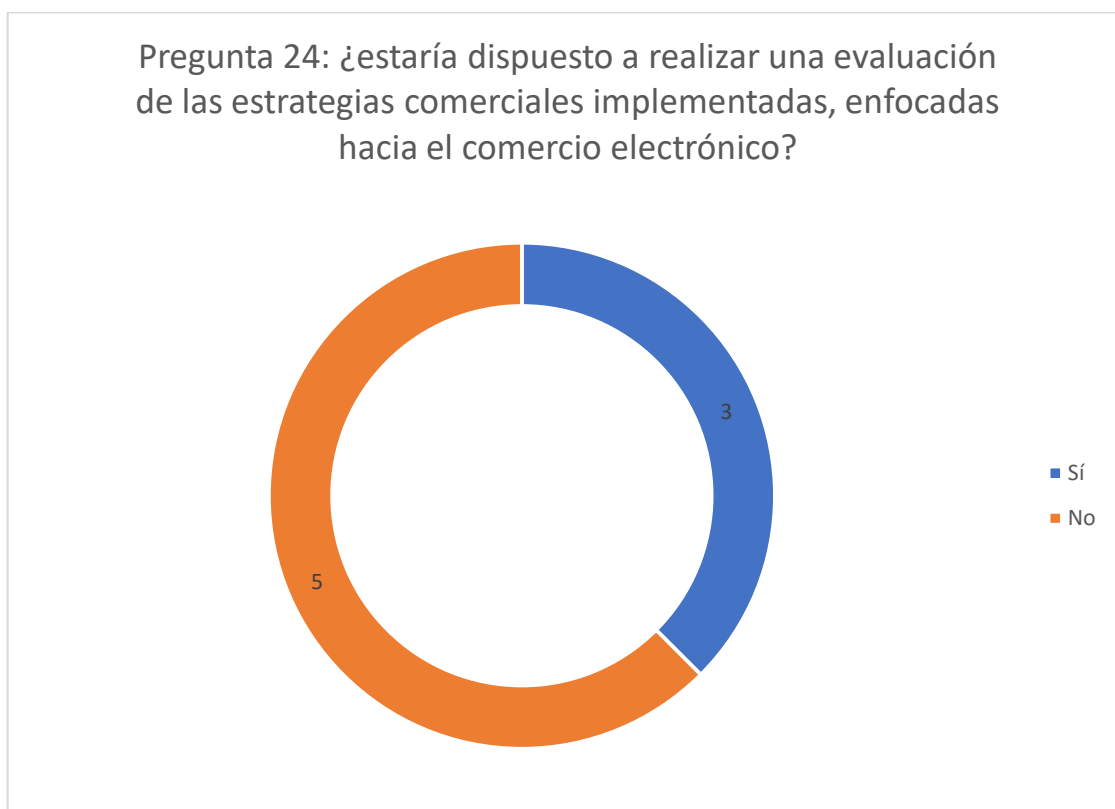
### Gráfico 113



Fuente: elaboración propia

En su momento se lo hizo, y hubo una etapa de auge, dada la publicidad del sitio por medio de documentales, realzando el valor histórico del lugar, y luego gracias a la posesión de Evo Morales, que generó un impacto a nivel internacional, despertado la curiosidad de propios y extraños. En función, a los datos recolectados, las operadoras nos comentaron que desde el año 2009, el Estado tiene más presencia. Realizando trabajos de obras públicas, y mejoras en el Municipio, pero no se realizaron tareas para mejorar y preservar el atractivo. No debemos olvidar que la actividad turística, el flujo constante de visitantes, degrada la calidad del sitio y por eso, se deben llevar a cabo trabajos de restauración preservación. El año nuevo andino amazónico, atrae a mucha gente, pero también genera problemas: mucha basura, infraestructura insuficiente para albergar a tanta gente, pocos baños, siendo claro que el municipio no tiene las capacidades de poder brindar una atención de calidad a una gran cantidad de personas.

## Gráfico 124

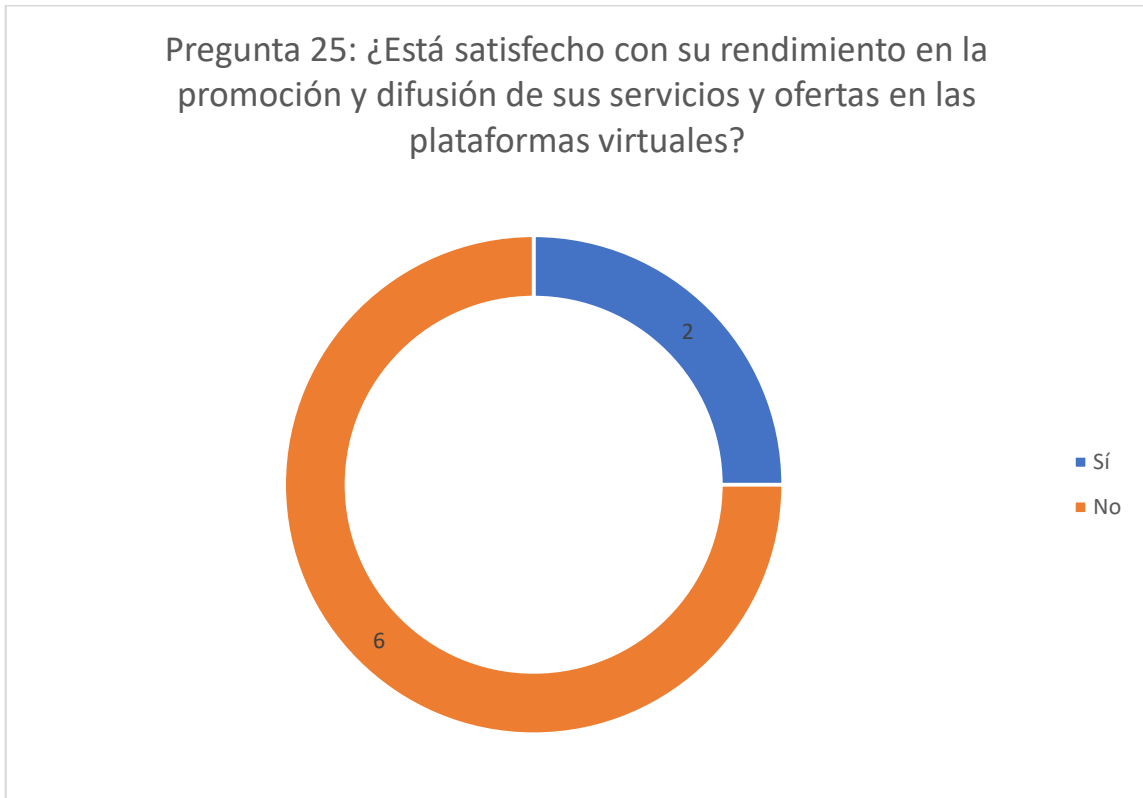


Fuente: elaboración propia

Las tres respuestas afirmativas, coinciden en el hecho que es importante, realizar una evaluación de las actividades, no necesariamente en lo que concierne al comercio electrónico, hablan más bien de una evaluación integral al sector. Es una tarea más que necesaria. En lo que nos compete, frente a lo ya establecido, podemos decir que, de nada sirve tener un potencial si no se lo sabe utilizar. Es el gran desafío. Desde el Viceministerio de cultura, se establece que Bolivia tiene un enorme potencial turístico, pero en ningún momento se detallan estrategias de cómo se piensa maximizar ese potencial. Las buenas intenciones caen en desmedro si no están acompañadas de acciones concretas, en beneficio del sector.



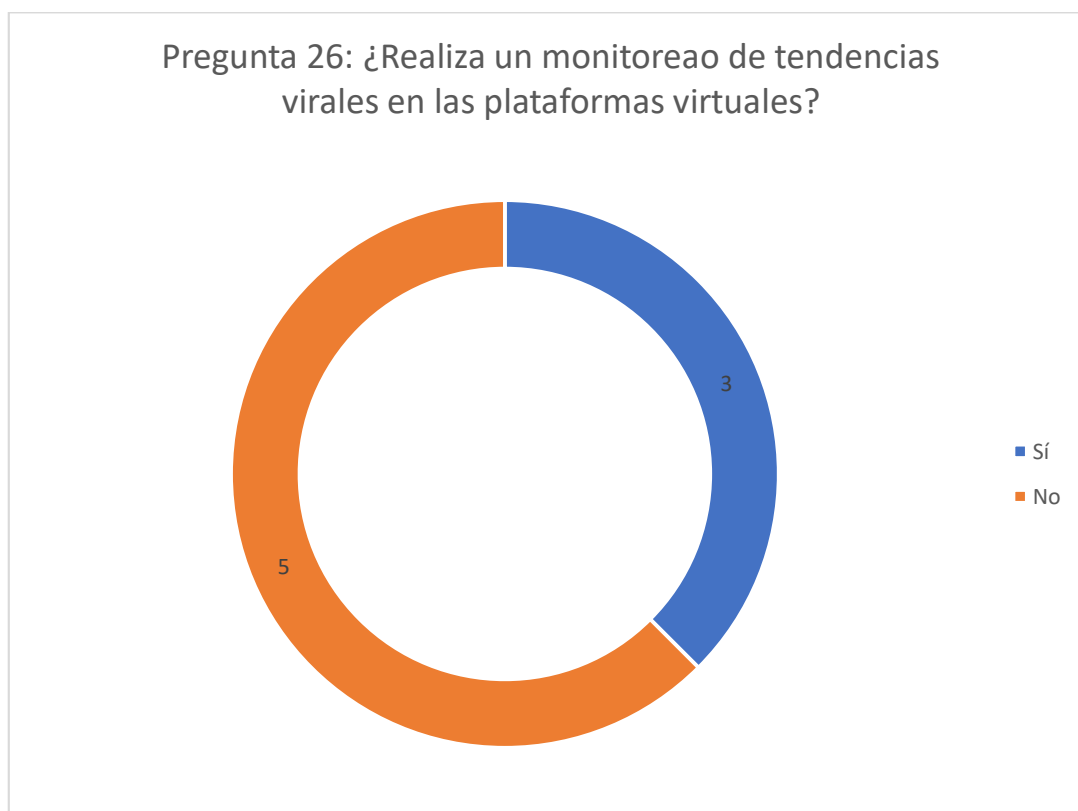
## Gráfico 115



Fuente: elaboración propia

No deja de ser un dato relativamente sorprendente, pero confirma en el hecho que dos a tres operadoras siguen funcionando en el municipio. Los resultados ha sido diversos y desiguales en el transcurso de los años. Las operadoras que respondieron afirmativamente, señalan que, pese a las adversidades, lograron consolidar una cartera de clientes, ofertando servicios de buena calidad. Aunque los resultados, hoy en día no sean los más alentadoras, se trabajó en beneficio del sector, aunque ese trabajo no ha sido plenamente reconocido ni por la sociedad ni por el Estado, cuando menos esa es la percepción que tienen las operadoras, que afirman haber hecho un buen trabajo, aunque no fue suficiente, les faltó apoyo y coordinación con las autoridades, y parece que existe una fuerte división en los sectores, propiciando discrepancias con los comunarios. Un principio básico en economía es la cooperación, cuando se tiene un objetivo común, es más factible llegar a acuerdos y cumplir con los objetivos.

## Gráfico 116



Fuente: elaboración propia

El objetivo de estas preguntas, era poder establecer si existía una correcta retroalimentación de las organizaciones, en relación a las actividades realizadas, o emprendidas, y si tienen las ansias de mejorar sus actividades. Dada las características del municipio, pues no hay ya muchos incentivos. Se pudo evidenciar que, en Copacabana y Coroico, existe una clara voluntad de mejorar y obtener resultados positivos. En La Paz, pervive cierta apatía, las operadoras ya implementan estrategias y no tienen mucha voluntad en cambiarlas. En Tiahuanaco, todas las operadoras coinciden en que se puede hacer mucho, pero no tienen los medios, el Estado es quien toma las decisiones y no necesariamente son las más adecuadas. Eventualmente llegará un cambio de gobierno, y sea cual sea el sucesor de Morales, deberá enfrentar estas contradicciones y dar una respuesta en beneficio del sector y de la sociedad.

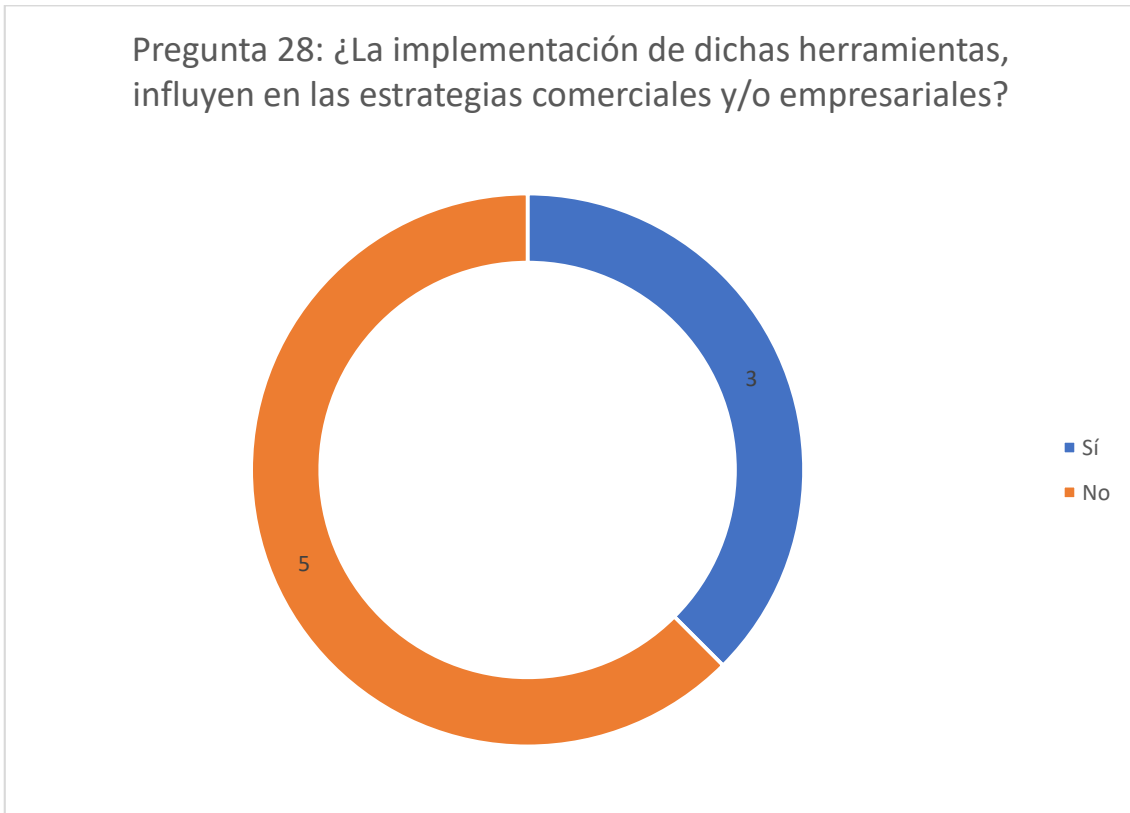
## Gráfico 117



Fuente: elaboración propia

Casi todas las respuestas van en la misma dirección; no utilizan herramientas, pues no tienen suficiente personal y no cuentan con recursos para invertir en nuevas tecnologías, y sobre todo en capacitación. Son limitantes propias del sector, pero se puede superar. Hay que generar un diálogo entre la empresa y diferentes actores que brindar servicios y asistencia, para mejorar los resultados de la empresa, en el campo digital. Las operadoras, por cuenta propia, no harán el esfuerzo de contactar dichos servicios, a menos que sea imperioso. Les toca a las consultoras, difundir sus servicios y convencer, que un cambio es necesario, que una evaluación es pertinente, al igual que una reestructuración, en beneficio del sector.

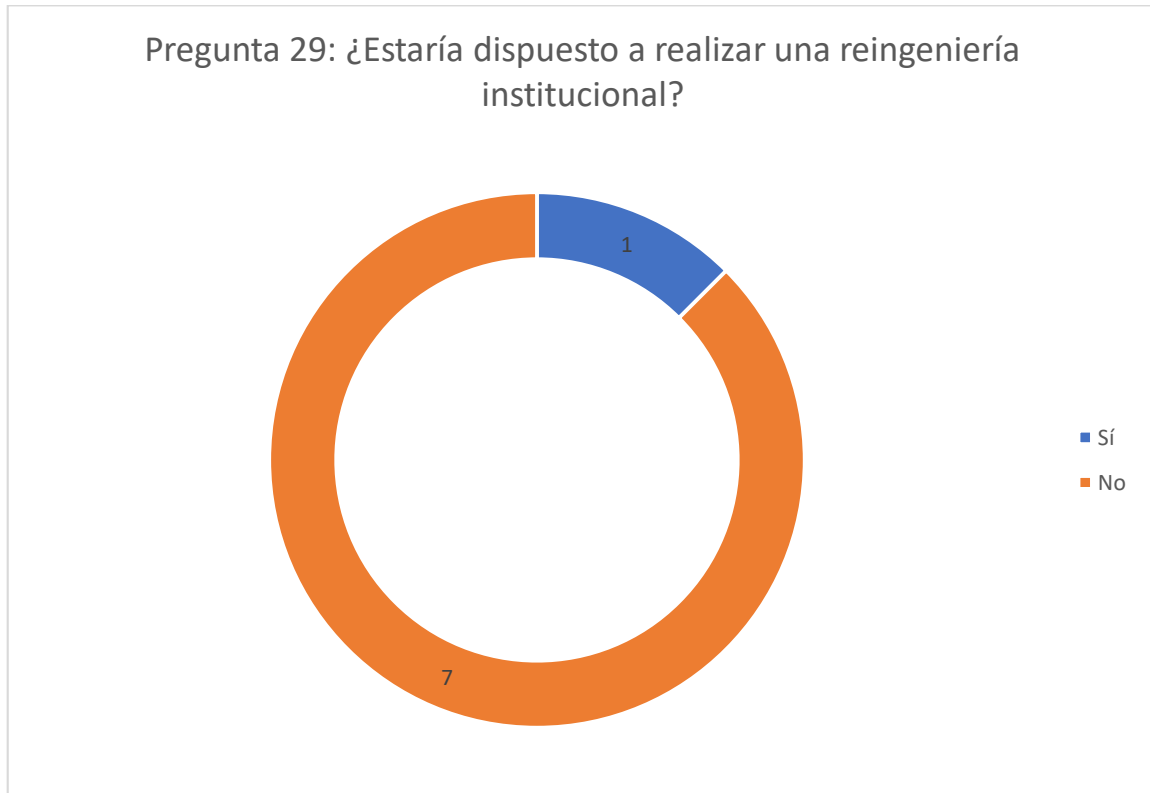
## Gráfico 118



Fuente: elaboración propia

Implementar estrategias adecuadas al sector, incorporando nuevas y mejores tecnologías, al igual que personal especializado, son tareas ineludibles, aunque al parecer no hay una voluntad real de implementar y propiciar un cambio, Es cierto, que impera una visión conservadora en las operados turísticas, que prefieren funcionar de la manera como lo están haciendo, sin generar muchos cambios, porque han aplicado un fórmula que funciona dentro de sus límites, y existe una reticencia, modificarla implica riesgos y las operadoras no lo quieren tomar. Desde luego, los contextos son muy diferentes, pero salta a la vista que el sector turismo tiene que ser reformado y es necesario sentar en una mesa de diálogo a los actores concernidos para diseñar en conjunto una ruta, una posible línea de acción para fortalecer al sector. El cambio no puede darse a futuro, el cambio tiene que realizarse ahora.

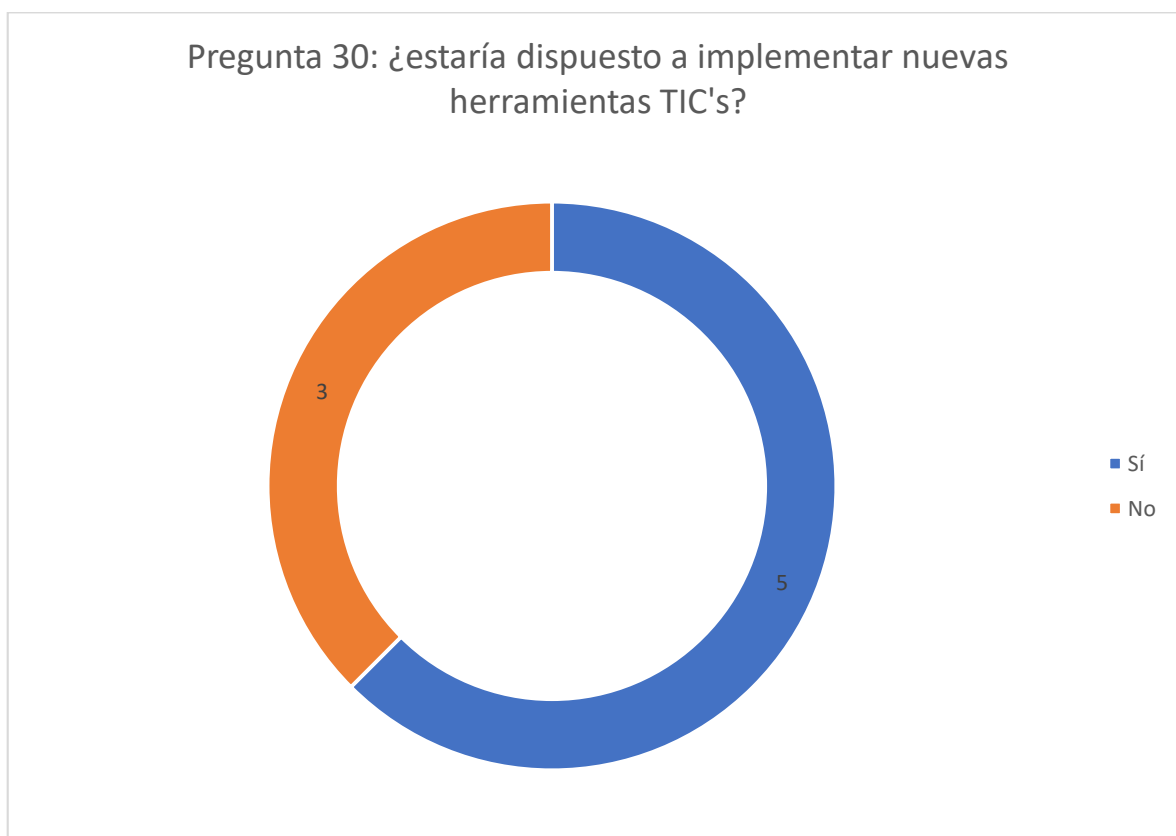
## Gráfico 119



Fuente: elaboración propia

Es la tensión permanente entre el cambio y la estabilidad, la que otorga sosiego y equilibrio, pues como individuos, buscamos estabilidad: un salario fijo, una situación amorosa permanente, establecemos una rutina y en ella nos cobijamos. Cuando algo perturba esa estabilidad, nos sentimos perdidos y tomamos malas decisiones, pero el mundo empresarial cambia a una velocidad vertiginosa y por ello es imperioso anticipar el cambio o propiciarlo, para generar una impresión de control. Es el riesgo que las operadoras turísticas no quiere asumir, está esperando que sea el Estado el que dirija el cambio, pero en Tiahuanaco, los resultados no fueron los más adecuados para el sector y por eso es necesario establecer: qué tipo de cambio buscamos, de qué manera se van a limitar las competencias, se necesita la participación del Estado, sin lugar a dudas, pero esta participación debe estar circunscrita a objetivos muy específicos, dándole lugar y relevancia al sector privado.

## Gráfico 120



Fuente: elaboración propia

Existe la voluntad de poder mejorar, pero siempre es insuficiente; se requieren acciones concretas para expresar esa voluntad de cambio, de lo contrario solo son buenas intenciones que no tienen ningún impacto en la realidad. Ese es el problema de fondo y lo que el sector debe resolver si es que quiere mejores ganancias y crecer, ser competitivo en un mercado internacional. Las falencias son evidentes, y ahora nos toca encontrar resultados, una de las claves al desarrollo del sector, es reconciliar los intereses divergentes entre el sector público y el privado.

## **Resultados finales de la investigación, uso y efecto de las herramientas TIC's en las operadoras turísticas del departamento de La Paz**

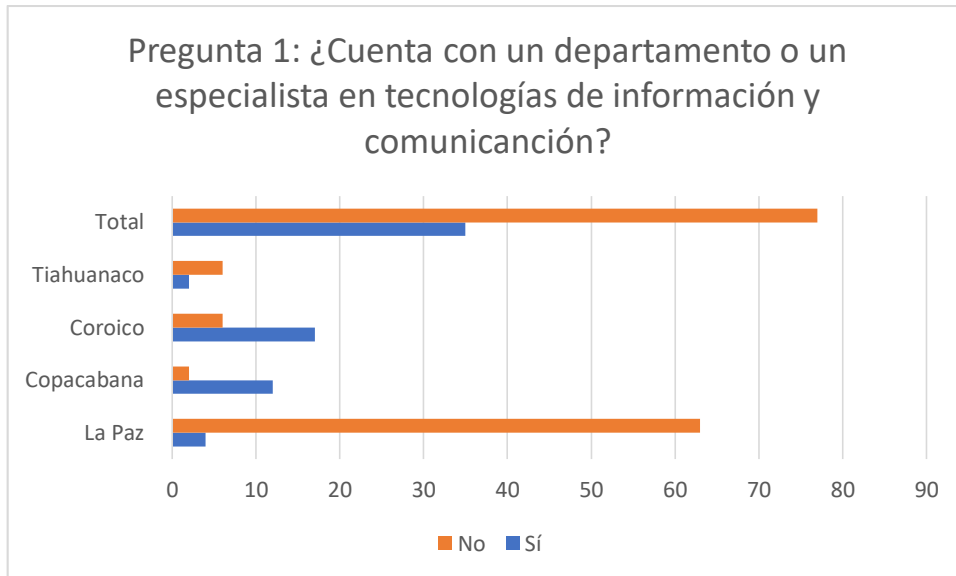
En total se encuestaron a 112 operadoras turísticas legalmente constituidas en la ciudad de La Paz, Copacabana, Coroico y Tiahuanaco. Se pudo evidenciar, desde un inicio, mucha suspicacia y resquemor, por parte de las operadoras, al momento de compartir información, pues temen un mal uso y una mala publicidad. Siendo el objetivo central, de esta investigación, generar un diagnóstico del uso y efecto de las herramientas TIC's, se mantendrá en reserva los datos individuales de las operadoras turísticas, al igual que de los responsables que accedieron a responder a la encuesta. Los problemas evidenciados, no son responsabilidad exclusiva de las operadoras y requiere de un análisis integral del sector, por tanto, es superfluo señalar los problemas de tal o cual operadora, al igual que enaltecer logros y alcances.

Es necesario señalar que, los datos en relación a número total de operadoras, discrepan y la actividad es altamente informal, por tanto, los registros son parciales. Gran parte del trabajo de campo, en una primera instancia, consistió en verificar la existencia de dichas operadoras, estableciendo algunos criterios de discriminación: licencia de funcionamiento y casa matriz radicada en el municipio estudiado. Los resultados presentados, reflejan la situación al momento de la encuesta, y si bien expresan problemas propios al sector, deben ser tomados con prudencia y contrastados con futuras investigaciones.

La encuesta fue construida en función a cuatro grandes ejes analíticos: profesionalización, relacionamiento con el cliente y con el entorno, retroalimentación y autocrítica, voluntad de cambio y prospección. Los resultados de cada municipio ya fueron detallados y comentados, ahora nos centraremos en el panorama global, puntualizando algunos aspectos relevantes, respondiendo a los objetivos de investigación.

## Profesionalización

**Gráfico 121**



Fuente: elaboración propia

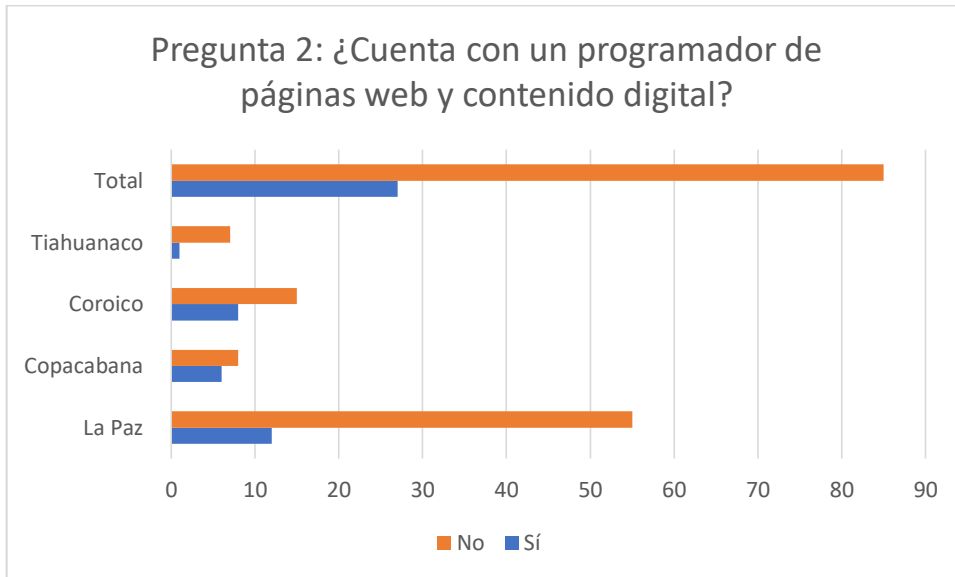
**Gráfico 122**



Fuente: elaboración propia

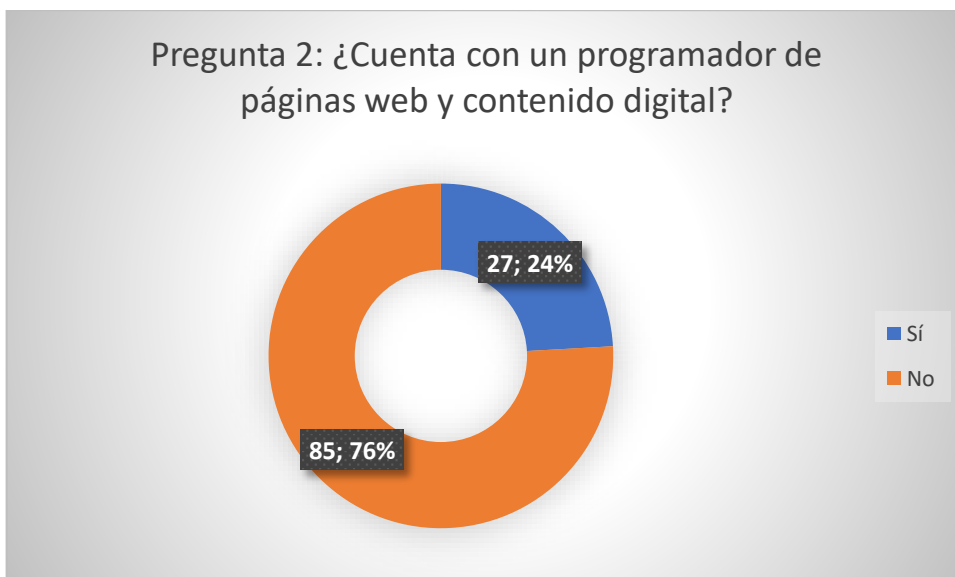


**Gráfico 123**



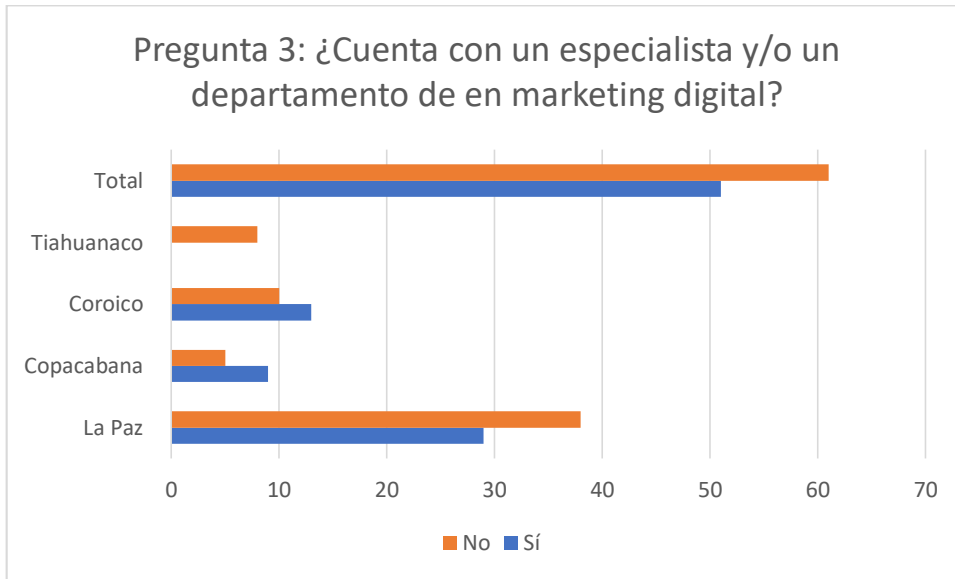
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 124**



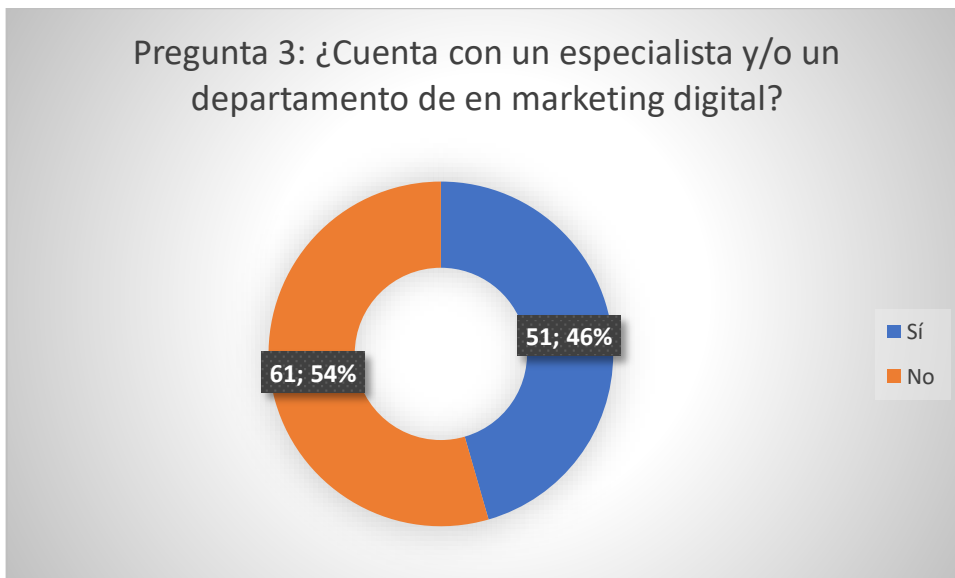
Fuente elaboración propia

**Gráfico 125**



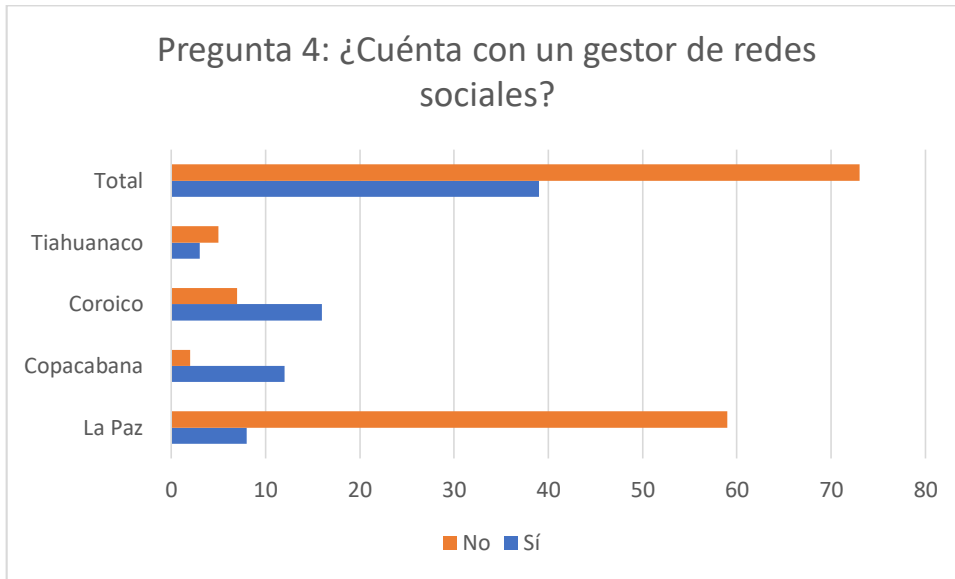
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 126**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 127**



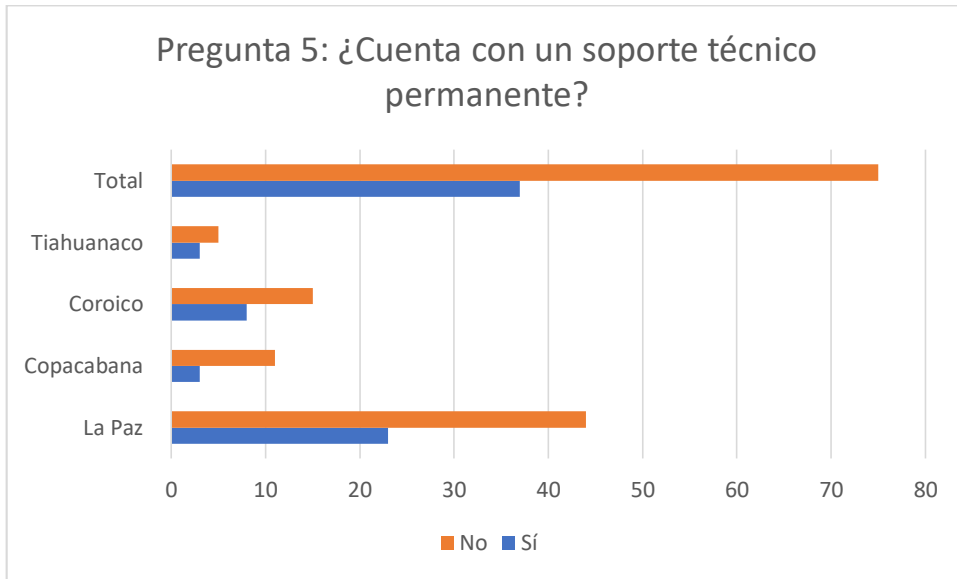
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 128**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 129**



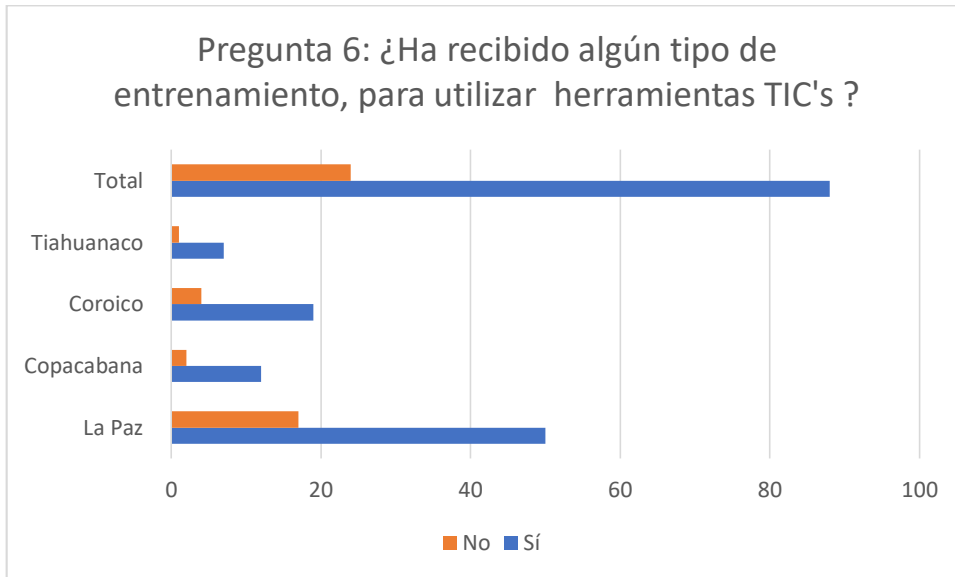
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 130**



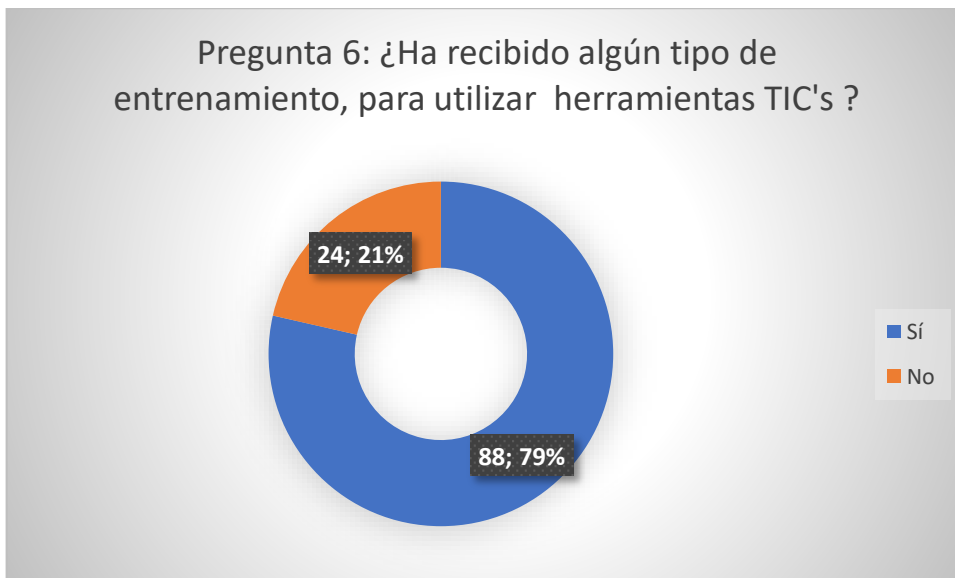
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 131**



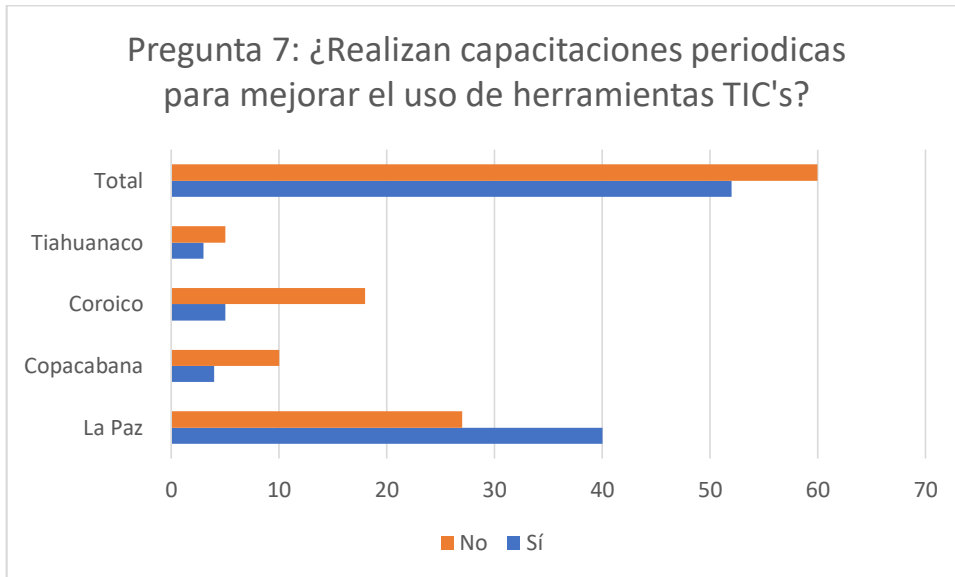
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 132**



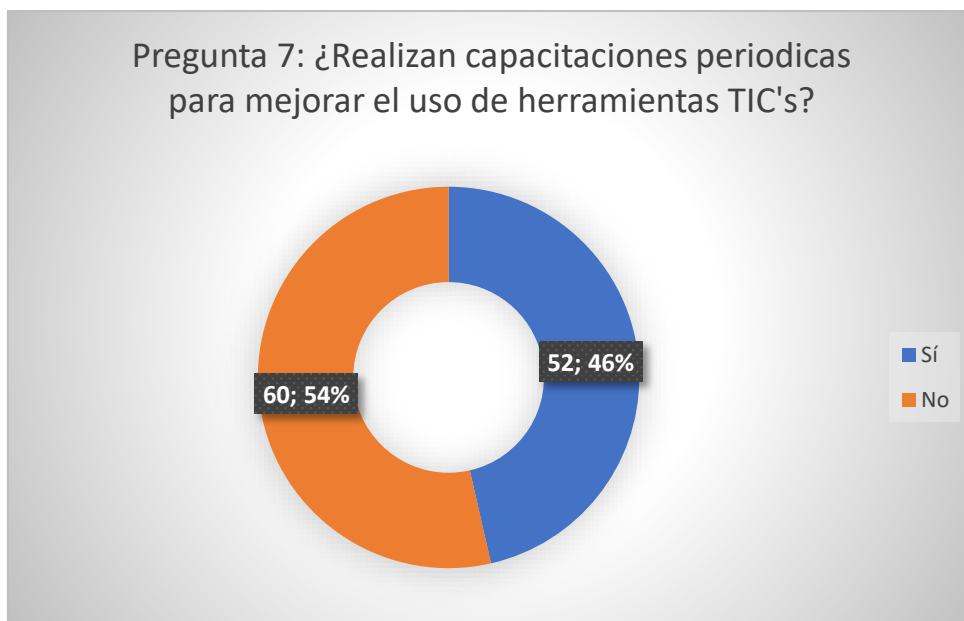
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 133**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 134**

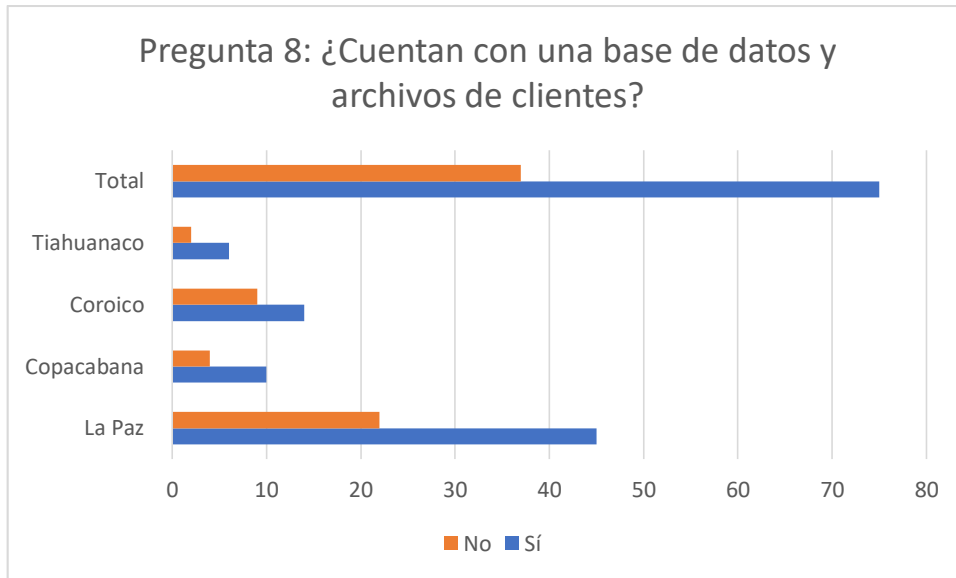


Fuente: elaboración propia

En relación al primer gran eje analítico, podemos constatar que no existe un buen grado de profesionalización, siendo las respuestas negativas en su gran mayoría. Esto se explica por el tamaño de las organizaciones: poco personal que debe realizar múltiples tareas, incluyendo el soporte técnico y la creación de contenidos. Sobrecarga y superposición de funciones, fueron los rasgos que resaltaron al momento de la encuesta, y son problemas que las operadoras turísticas deberán resolver, si quieren obtener mejores resultados. El turismo es una de las mayores fuentes de ingresos a nivel mundial y continental. Sin embargo, el trabajo realizado por las operadoras y su manejo de las herramientas TIC's es todavía rudimentario; como fue expresado, muchas veces aprenden en el camino y cometen errores. El turismo, al igual que cualquier otro sector necesita de profesionales, trabajando en un espacio claramente delimitado, y dada la importancia de las herramientas TIC's, para el turismo, se requiere de personas que puedan aprovechar el potencial de dichas herramientas. Por tanto, una especialización adecuada en el sector, relacionada directamente con las fluctuaciones del mercado y del avance tecnológico, es una necesidad ineludible, que podrá garantizar mejores resultados. Ello, requiere de una adecuada inversión en desarrollo humano.

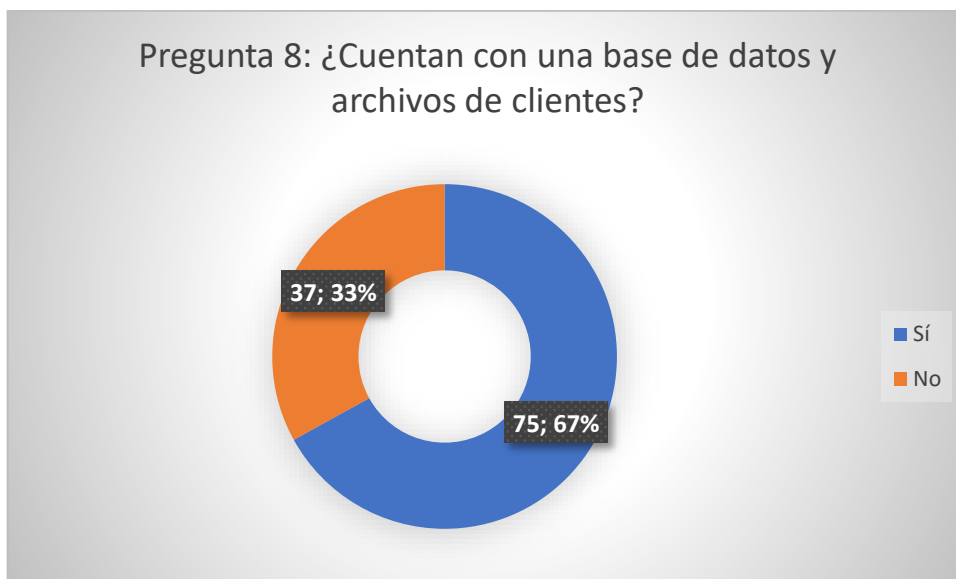
## Relacionamiento con el cliente y con el entorno

Gráfico 134



Fuente: elaboración propia

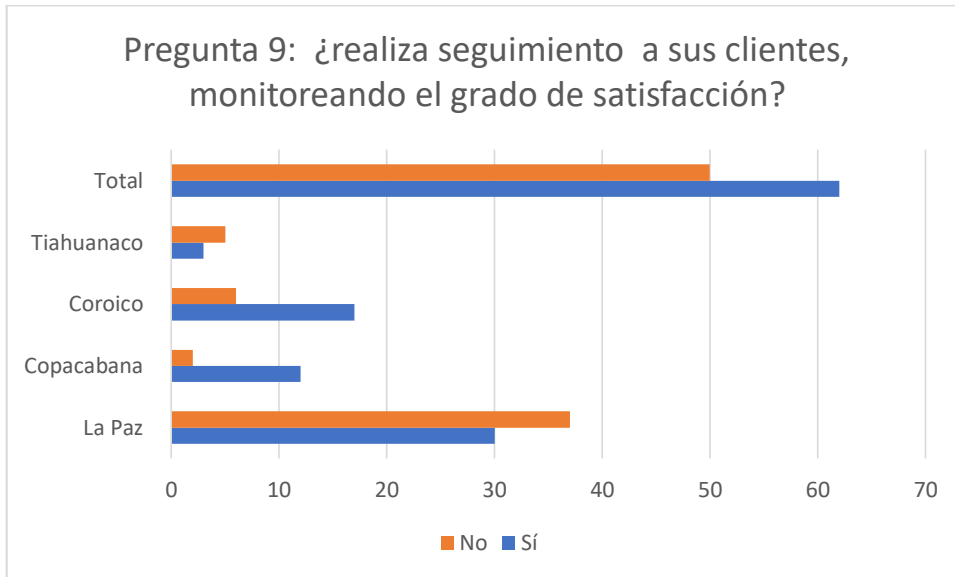
Gráfico 135



Fuente: elaboración propia

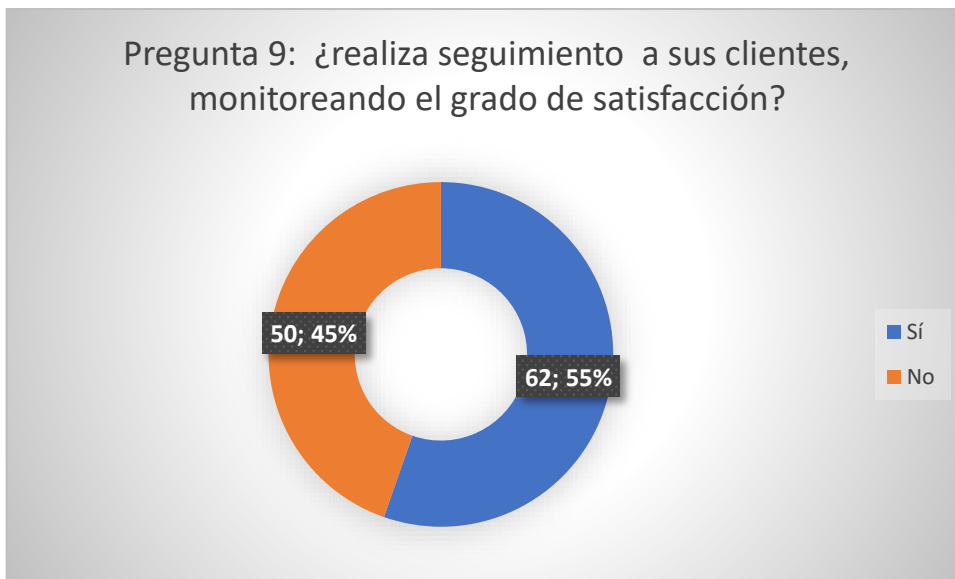


**Gráfico 136**



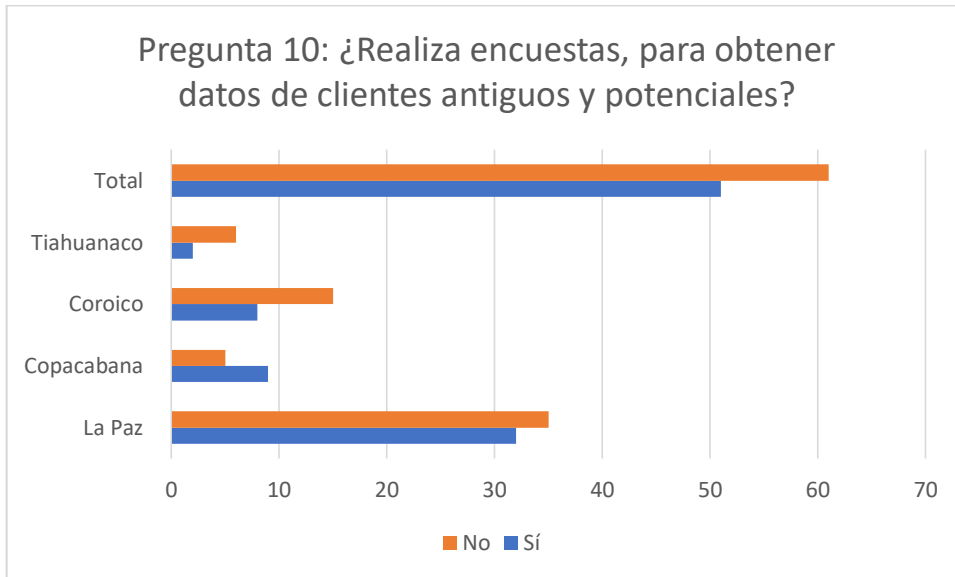
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 137**



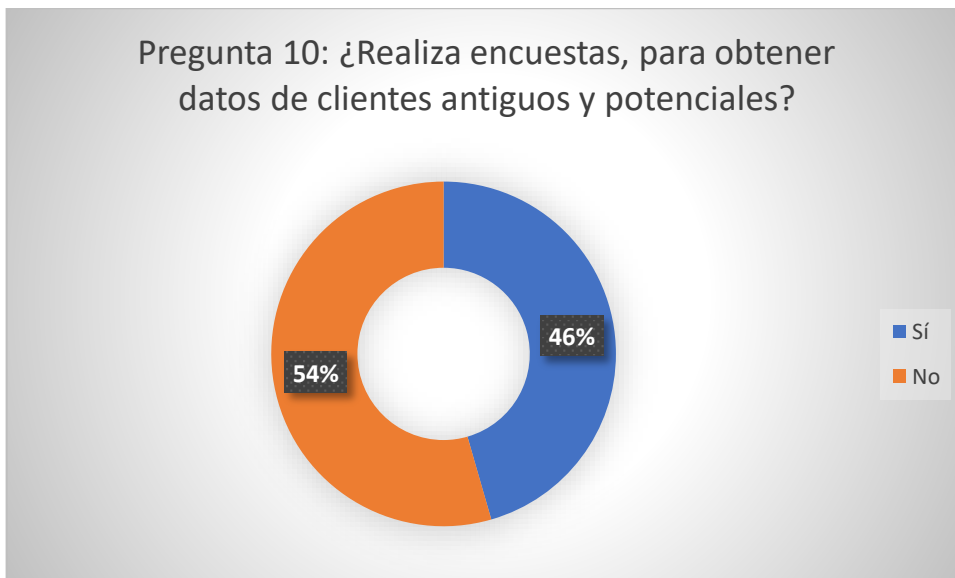
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 138**



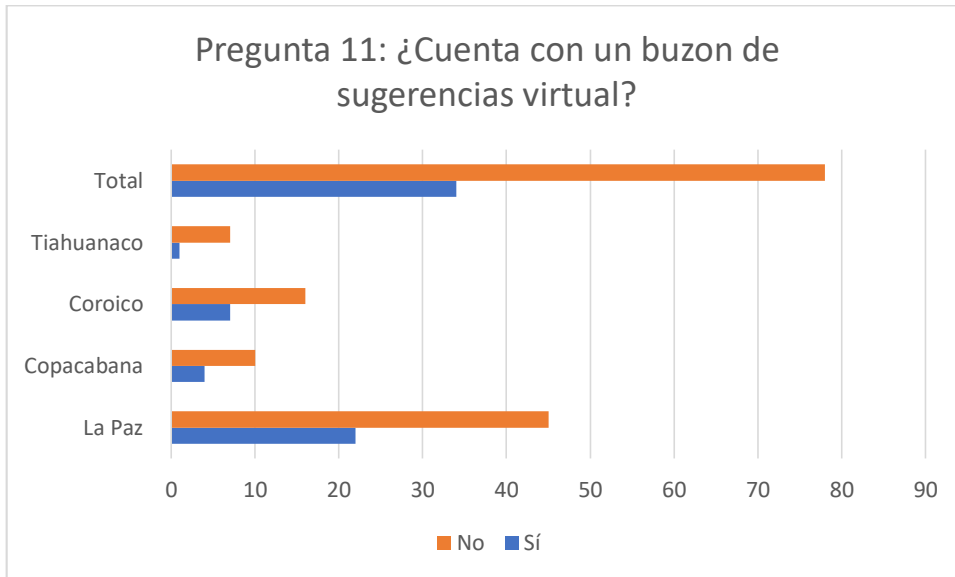
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 139**



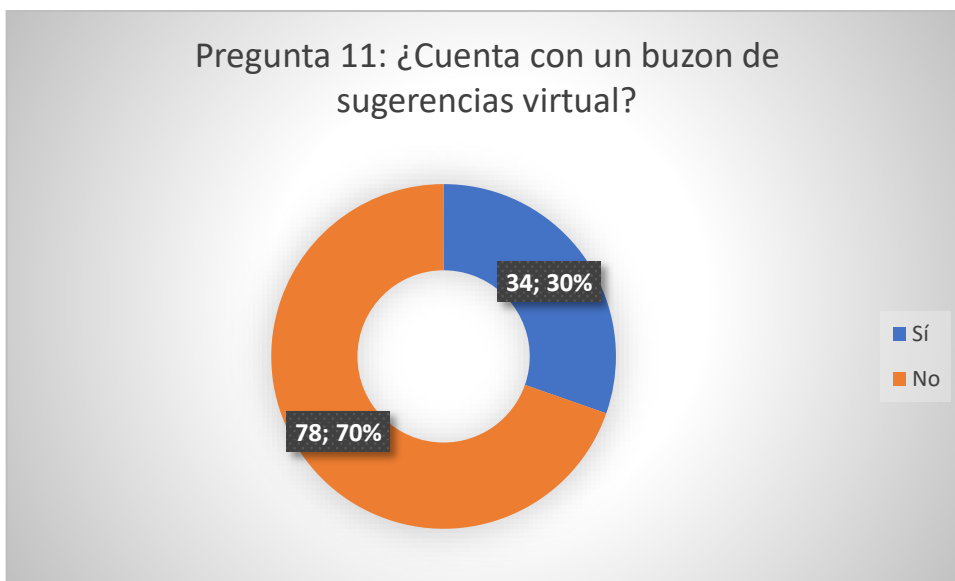
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 140**



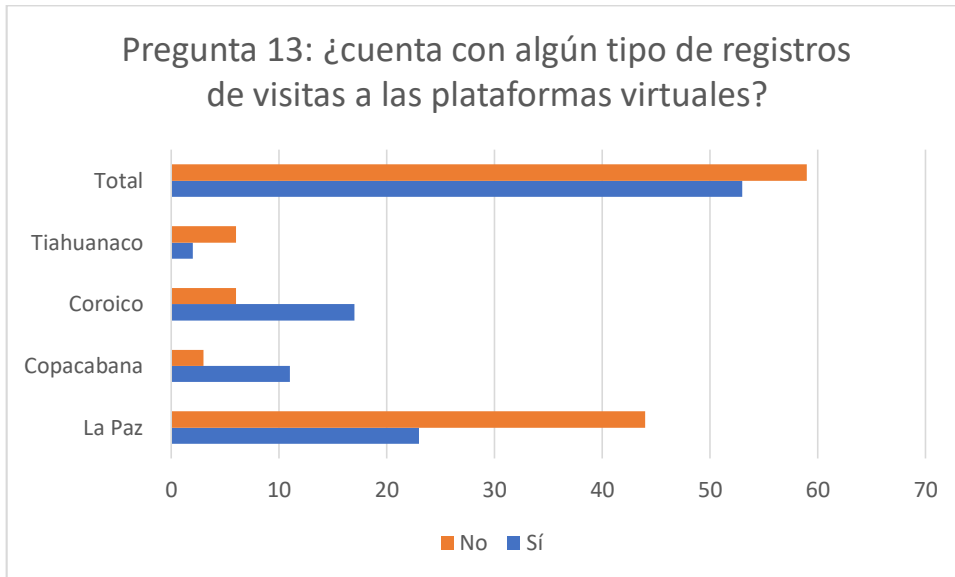
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 141**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 142**



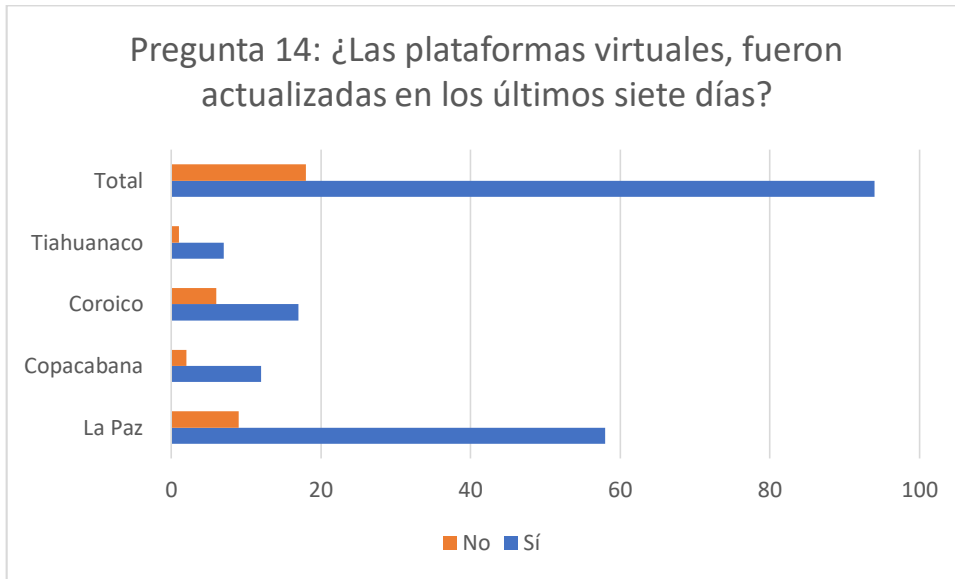
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 143**



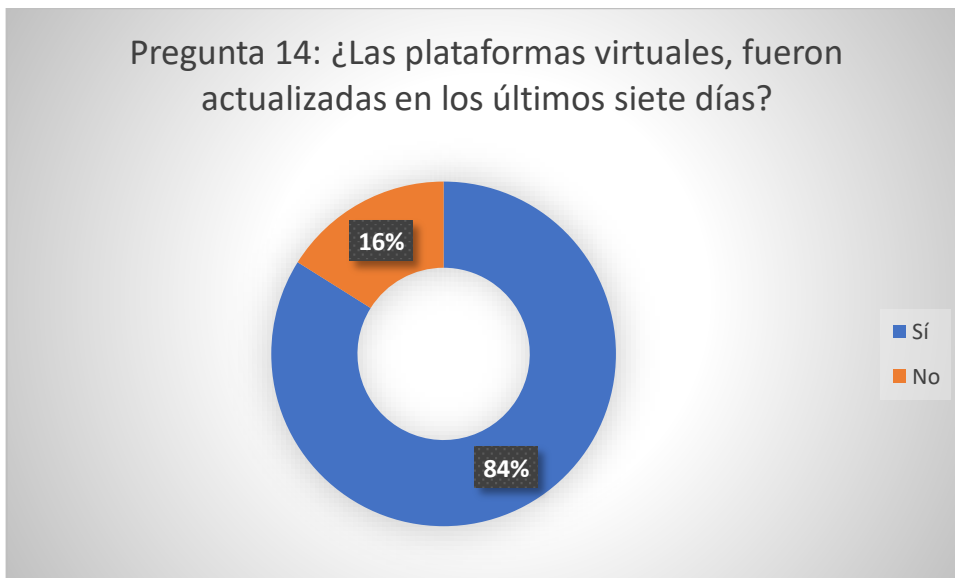
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 144**



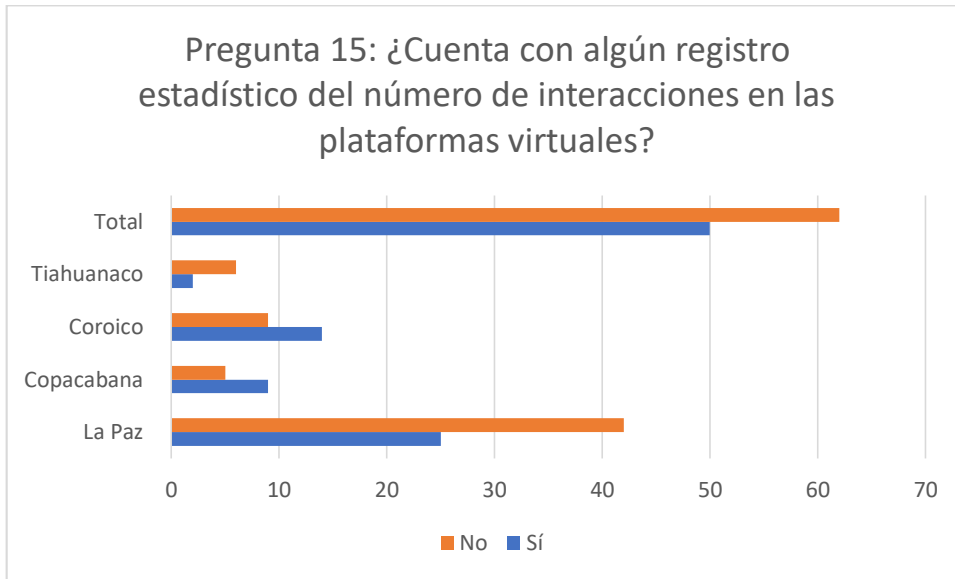
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 145**



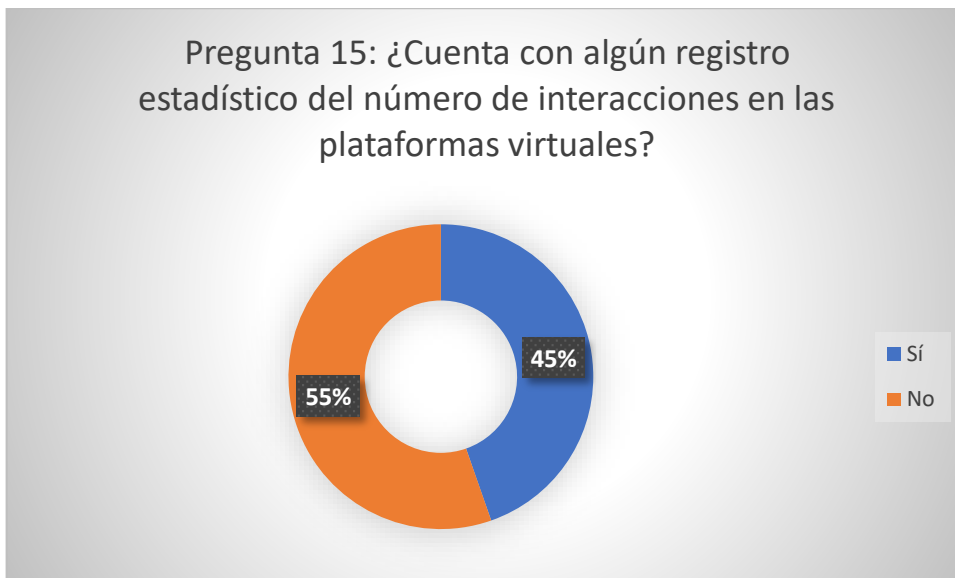
Fuente: elaboración propia

**Gráfico146**



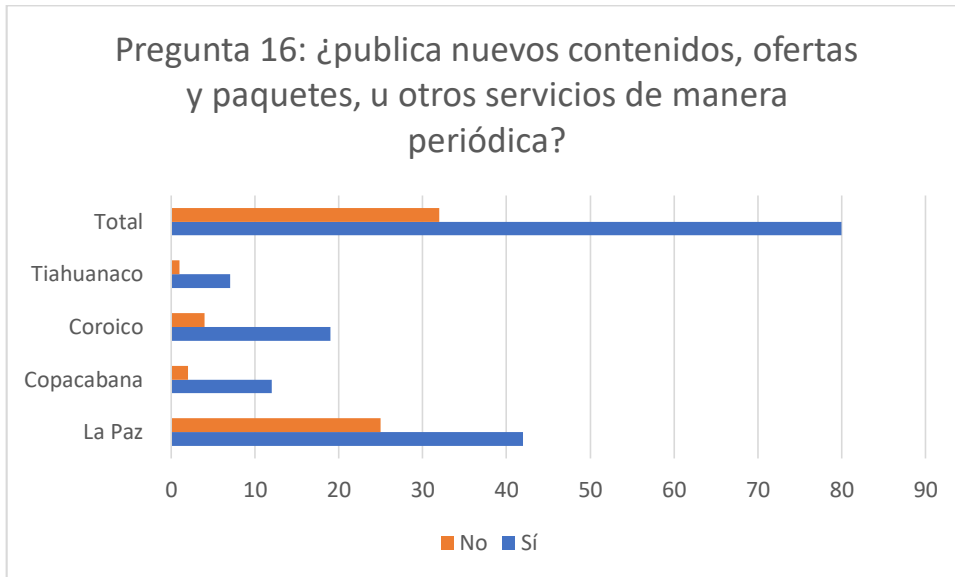
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 147**



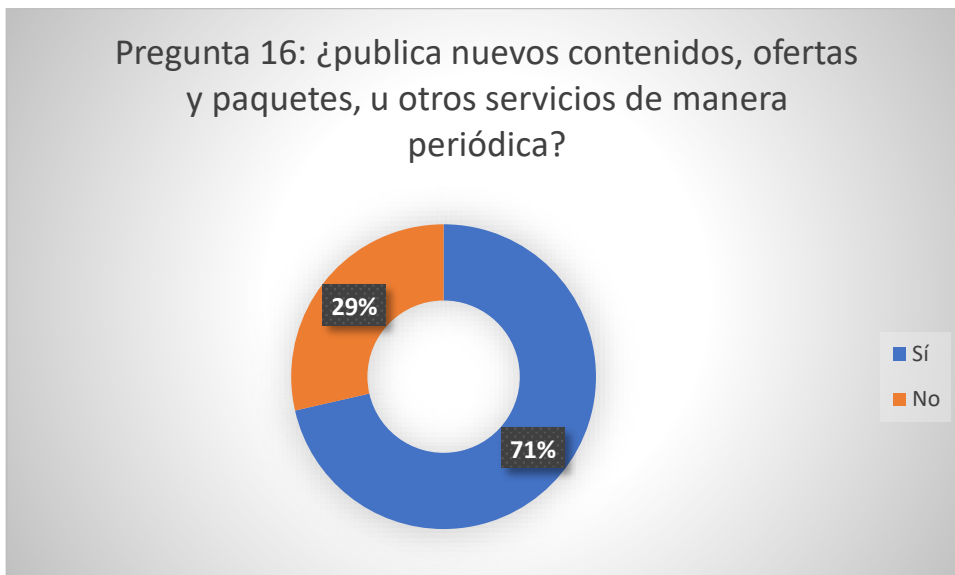
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 148**



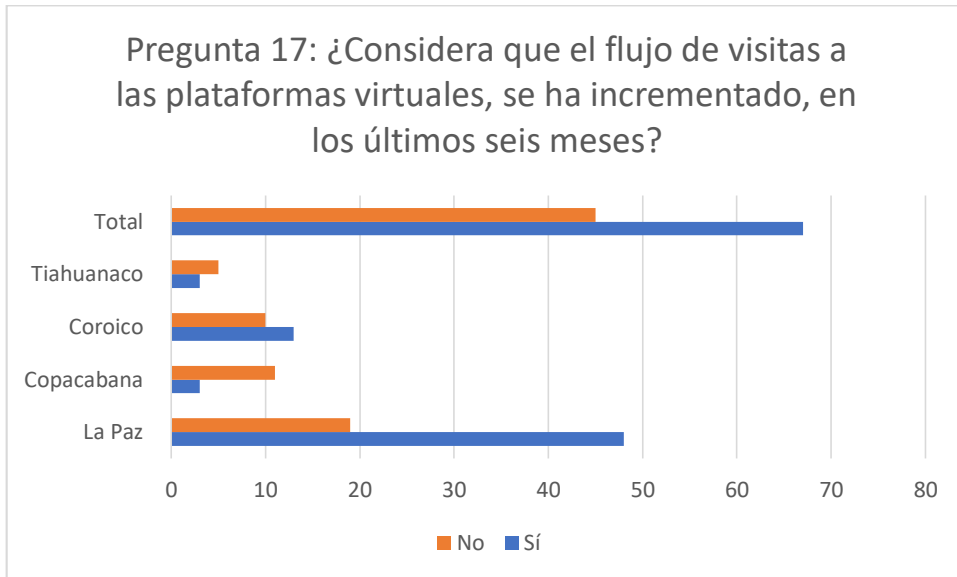
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 149**



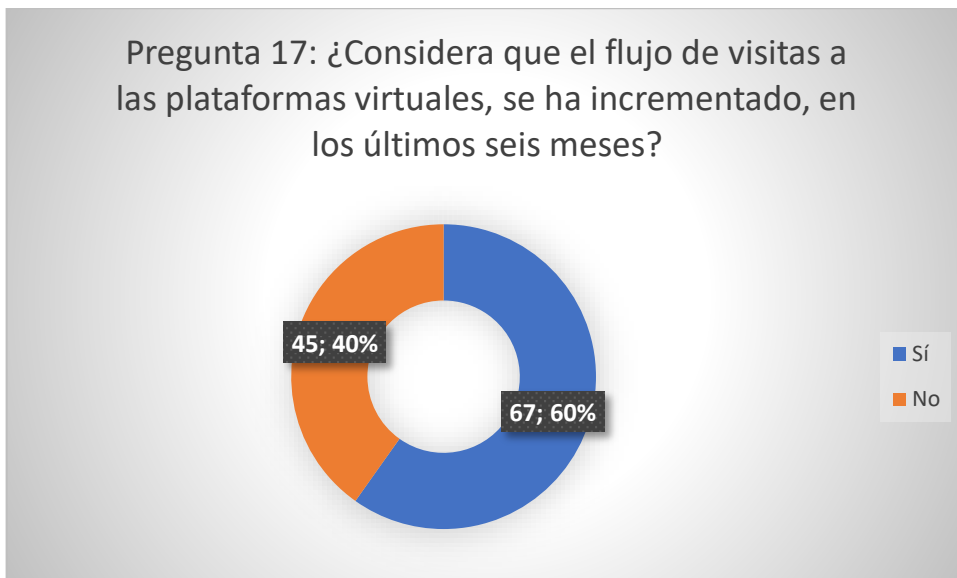
Fuente: elaboración propia

### Gráfico150



Fuente: elaboración propia

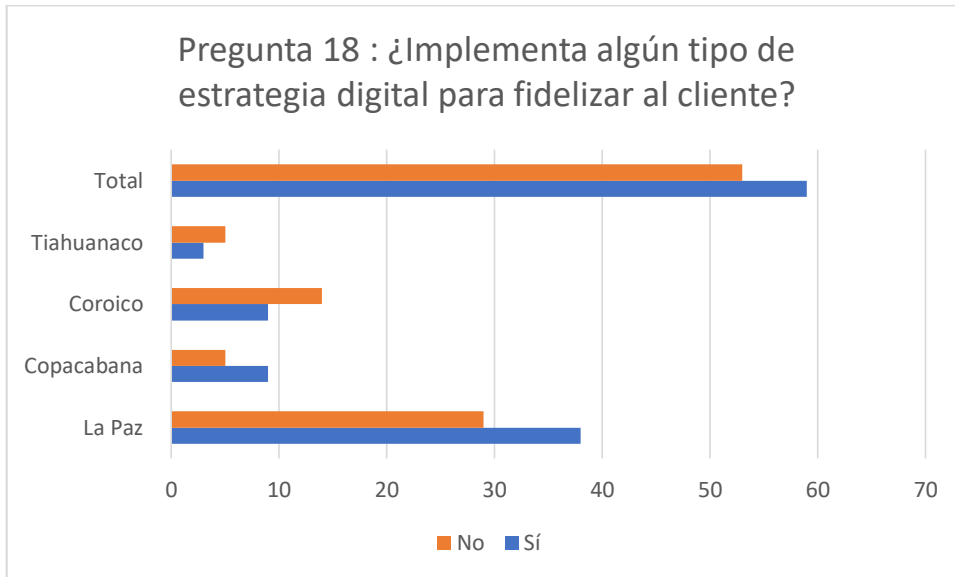
### Gráfico 151



Fuente: elaboración propia

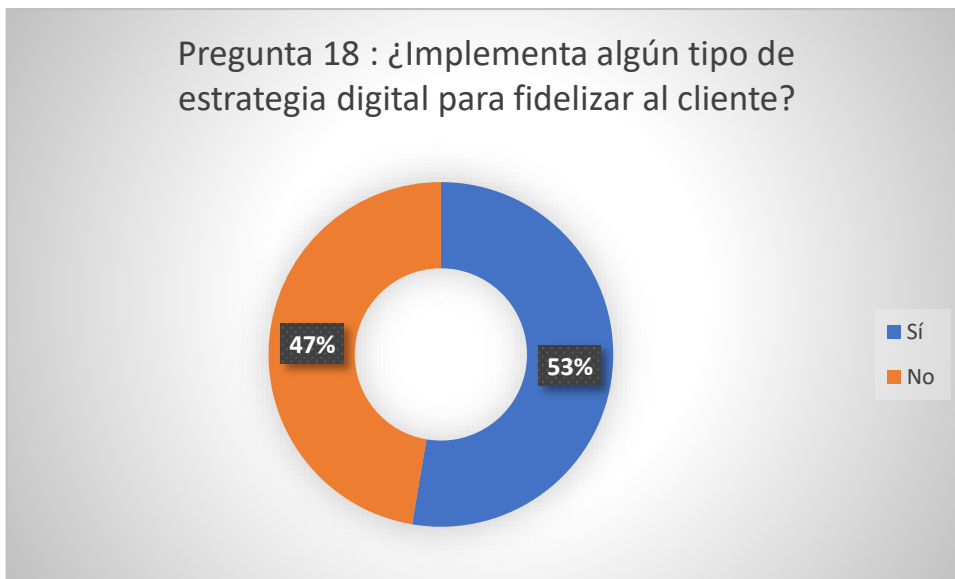


**Gráfico 152**



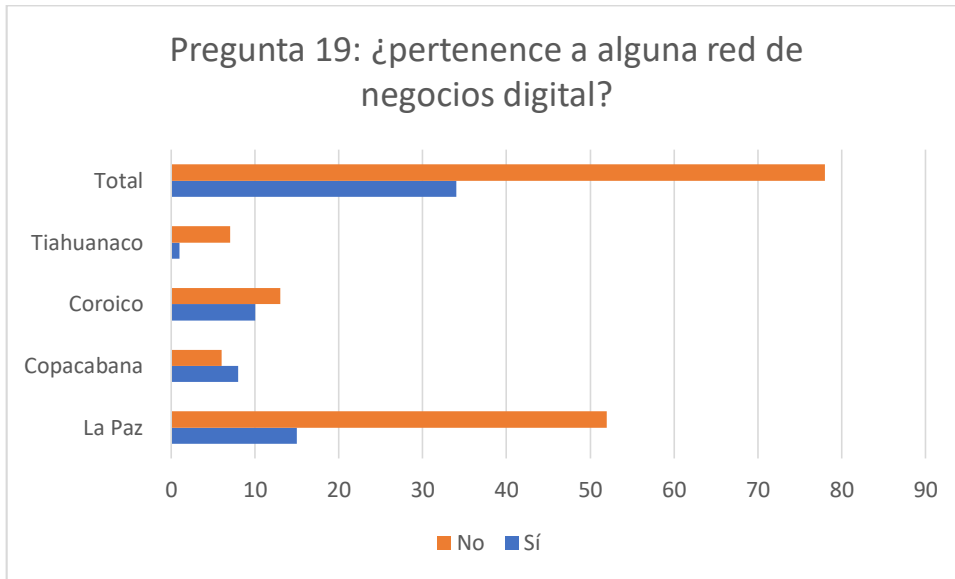
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 153**



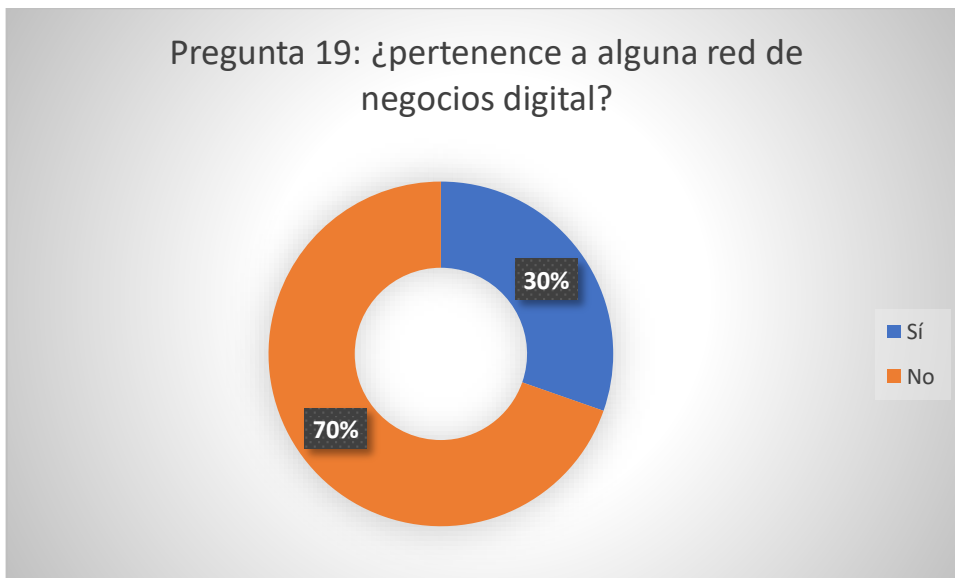
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 154**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 155**

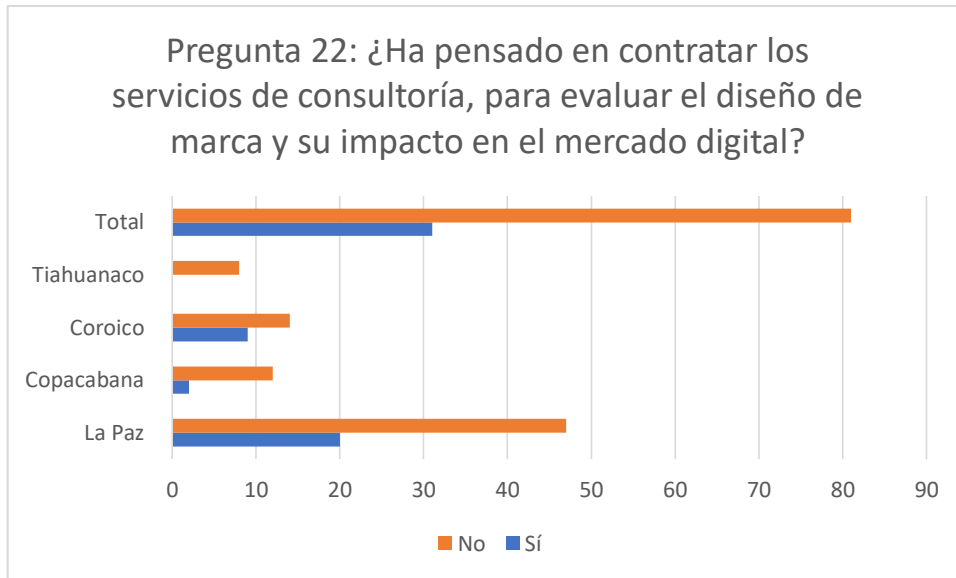


Fuente: elaboración propia

En cuanto a este eje analítico, las operadoras mantienen un grado medio de relacionamiento con el cliente y con el entorno; pero no es una situación óptima. Si los esfuerzos son loables, pervive un enfoque errado en la utilización de las herramientas TIC's, pues no se las aprovecha en su máxima capacidad, siendo una deficiencia severa en el sector. Se generan datos, pero estos no influyen en la oferta, y no se los utiliza para afinar el perfil cliente: conocer sus gustos y expectativas siempre fluctuantes, en un contexto altamente competitivo y que requiere de un mejor posicionamiento en el espacio virtual: mayor visibilidad y mejores contenidos. Qué subir, cuándo subir contenidos y a qué público dirigirse, son parte de las funciones específicas de un gestor de redes, y ahí es donde fallan las operadoras, no logran diferenciarse ni plasmar una oferta única. Tampoco se evidencia un relacionamiento con otras operadoras en la región o en el departamento, como si se tratarán de mundos separados y disímiles, cuando en realidad comparten objetivos comunes. Es uno de los problemas que fue señalado por los encargados de las operadoras turísticas: existe poca coordinación entre las mismas y una propensión al sabotaje, al igual que una fuerte intromisión por parte del sector informal. Es absolutamente necesario, fomentar una reconciliación en el sector, para alcanzar objetivos comunes en beneficio del sector y del país. El Estado tiene una misión fundamental: establecer orden y para ello debe promover mayor formalidad en el sector turismo, una reforma es ya imperiosa. Todo esto revela deficiencias severas, conocer al cliente es un imperativo absoluto: qué consume y por qué consume, y son respuestas que las operadoras no pueden brindar. Queda mucho trabajo por hacer, para potenciar el uso de las herramientas TIC's, en beneficio del sector, impulsado alianzas estratégicas entre operadoras que tiene un perfil cliente común.

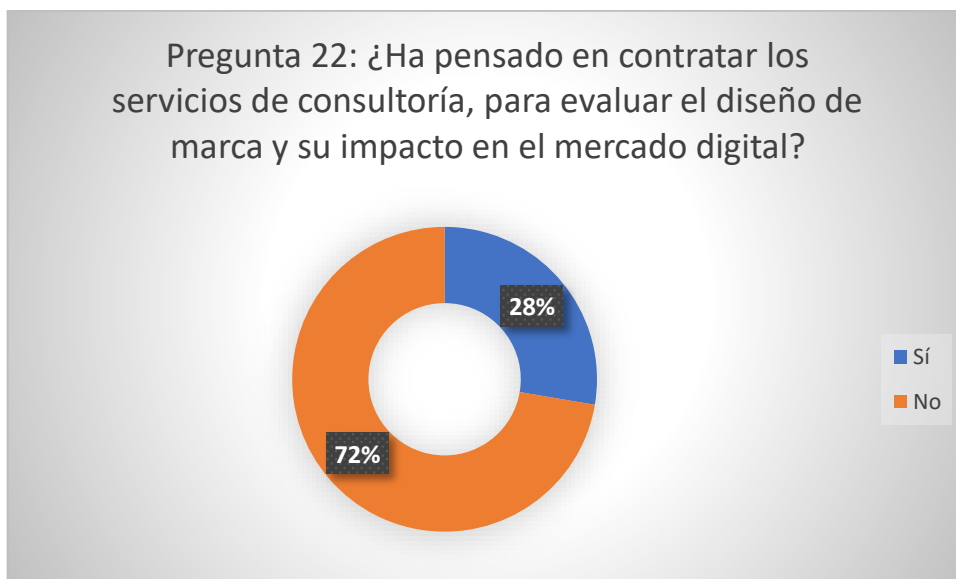
## Retroalimentación y autocrítica

**Gráfico 156**



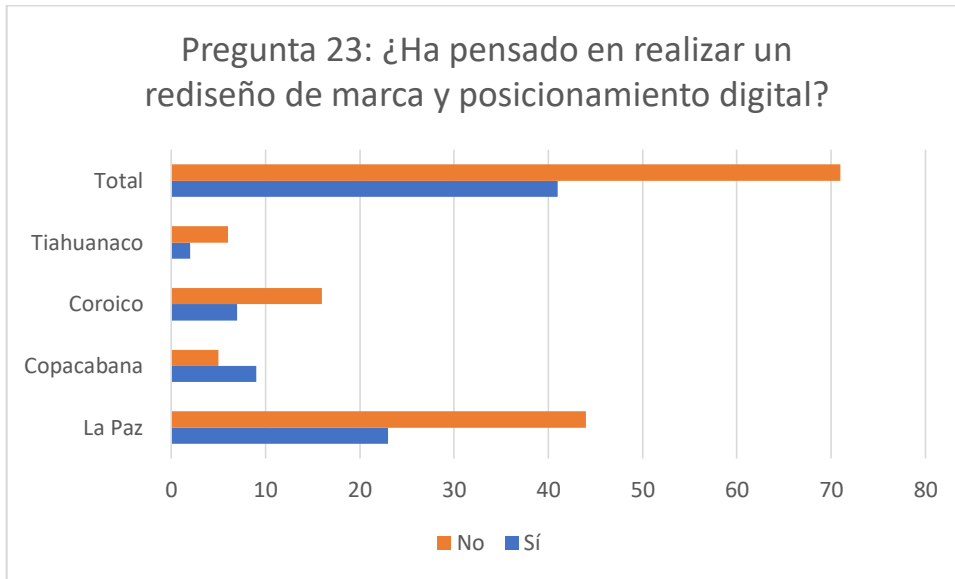
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 157**



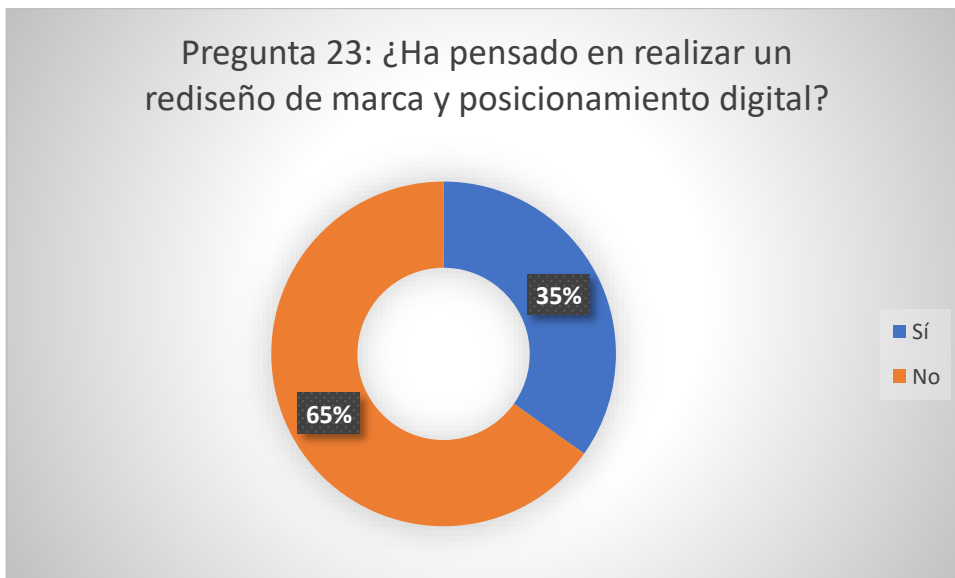
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 158**



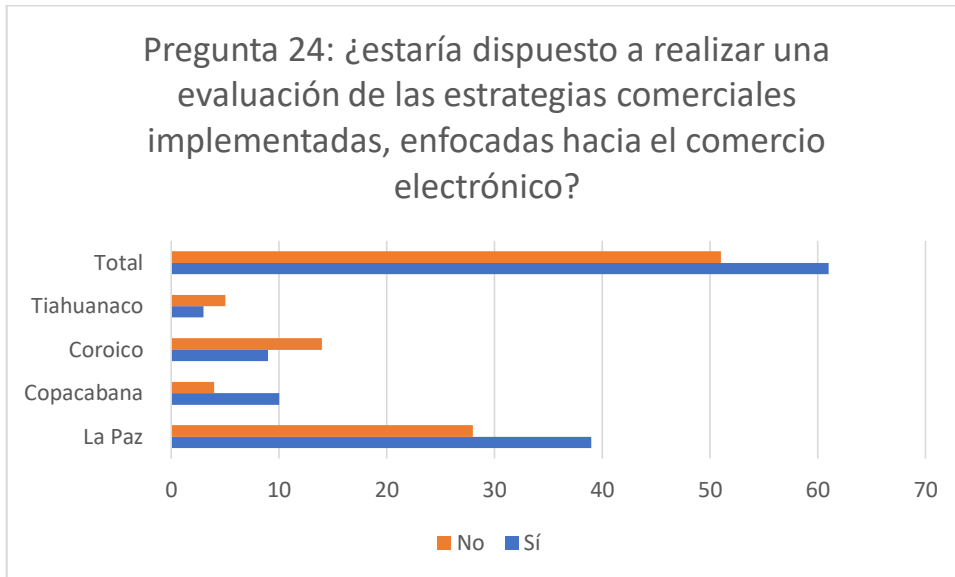
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 159**



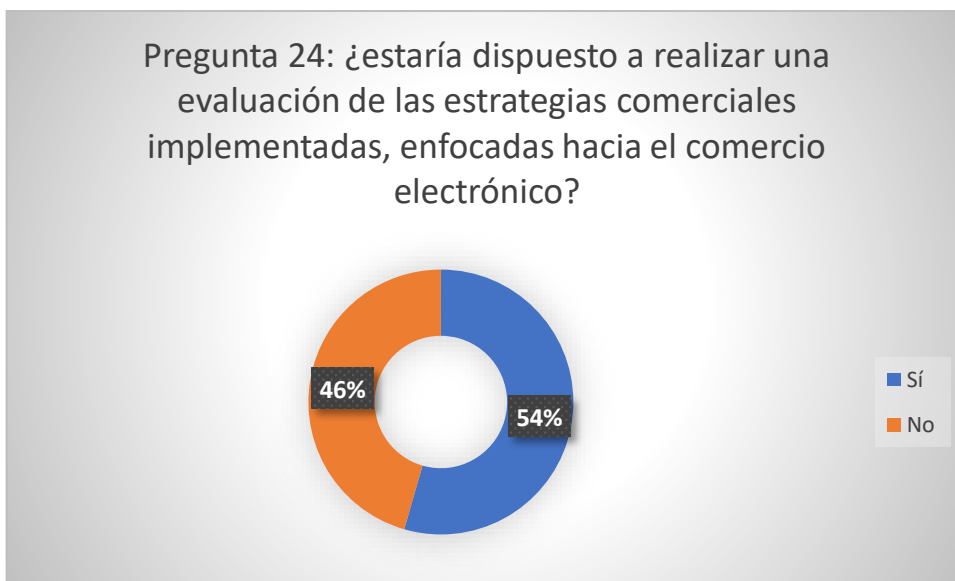
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 160**



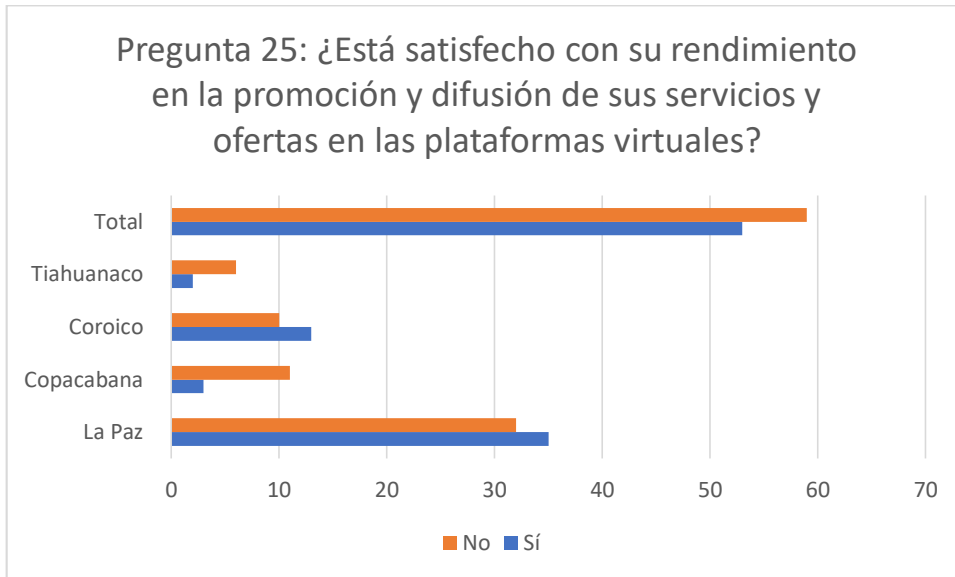
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 161**



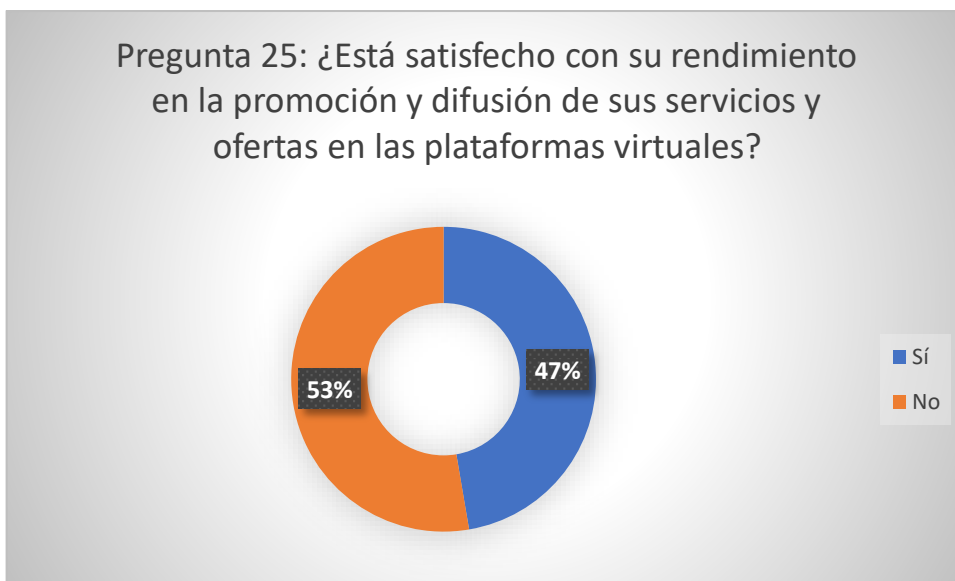
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 162**



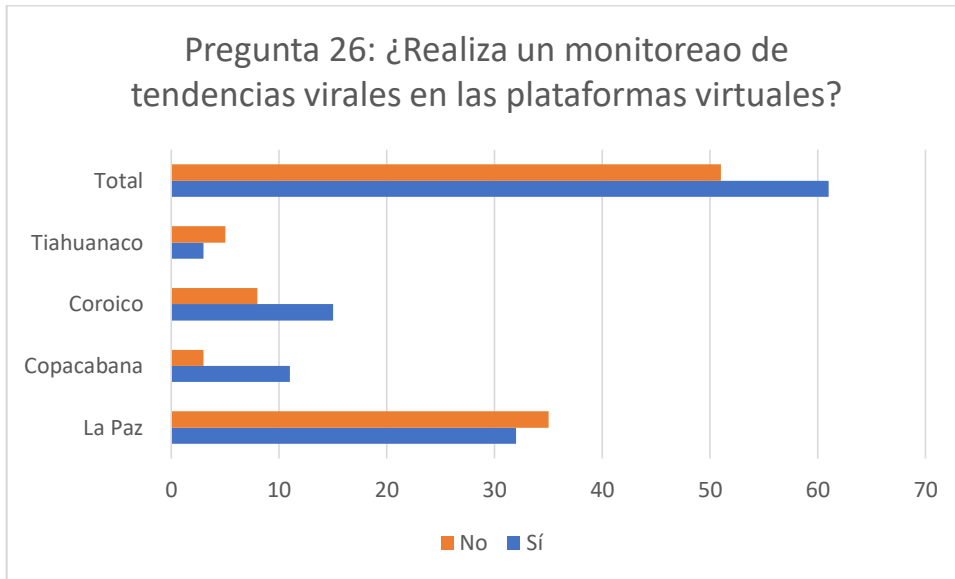
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 163**



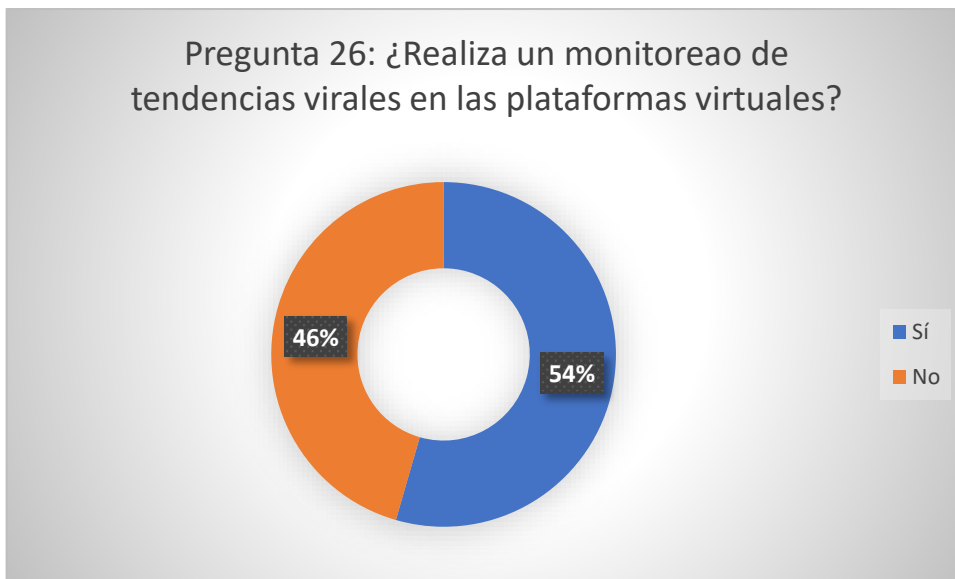
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 164**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 165**



Fuente: elaboración propia



**Gráfico 166**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 167**

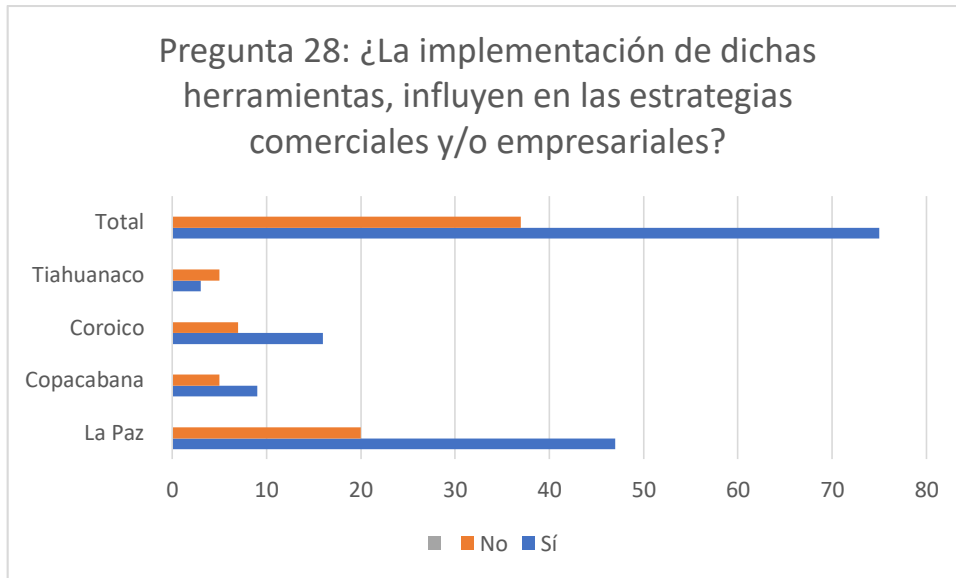


Fuente: elaboración propia

Para crecer y expandir el rango de acción de organización, es necesario evaluar qué es lo que se ha hecho, cómo se lo ha hecho, y por qué se lo ha hecho. La retroalimentación es una parte importante en la administración de una empresa o de un negocio, y es importante que las operadoras puedan evaluar de forma oportuna, el impacto que tienen en el mercado, y la manera cómo están utilizando las herramientas TIC's. Generar datos es solo un componente de un sistema, que busca de manera constante mejorar los resultados, cumpliendo con las demandas y las necesidades del cliente. Un aspecto que es necesario destacar, es la resistencia a cambiar, las estrategias y la forma de hacer negocios, ya implementados. Pese a que los resultados no sean los mejores, concretar nuevas estrategias y/o evaluar las estrategias puestas en marcha, parece que no es una solución, tomada en cuenta por las operadoras turísticas. Ante ello, se alegan muchas causas, y la principal es el tamaño de las organizaciones y los márgenes de ganancia estrechos, que no permite contratar más personal. Ello no debería ser un impedimento para realizar una correcta evaluación del desempeño organizacional. Para tal cometido, es necesario recurrir a una mirada externa, para evaluar de manera objetiva los resultados de una organización, de lo contrario, desde la perspectiva interna, las estrategias parecen funcionar, porque son las más adecuadas a la organización. Es también un problema, que debe tomarse en consideración, y es ahí donde se necesita un mejor relacionamiento, entre las operadoras y los servicios de consultoría en la utilización de herramientas TIC's, por ello es importante invertir en nuevas tecnologías y capacitación, fomentar un enfoque crítico y cuestionar las estrategias que se pusieron en marcha, tratado de identificar las principales falencias, para una solución cabal y concreta.

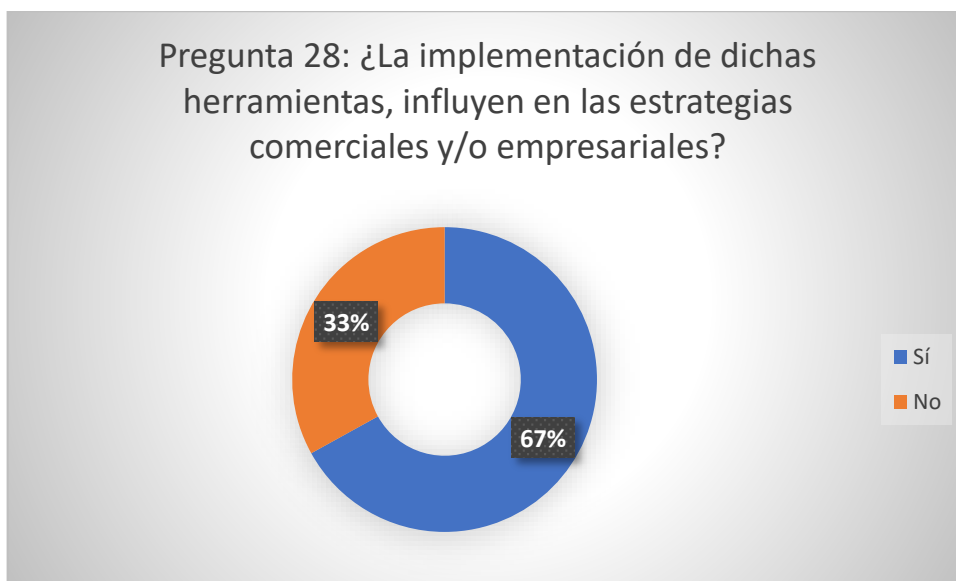
## Voluntad de cambio y prospección

Gráfico 168



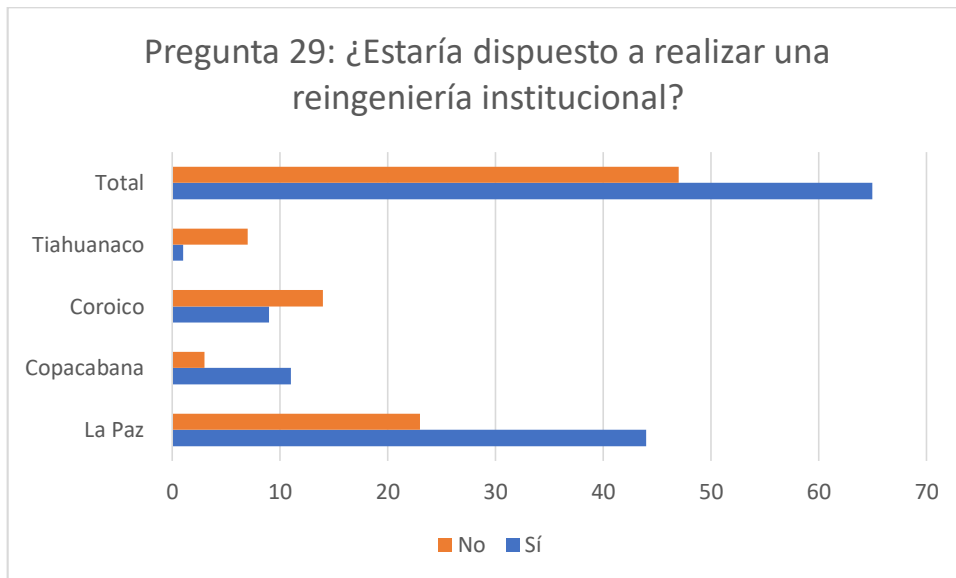
Fuente: elaboración propia

Gráfico 169



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 170**



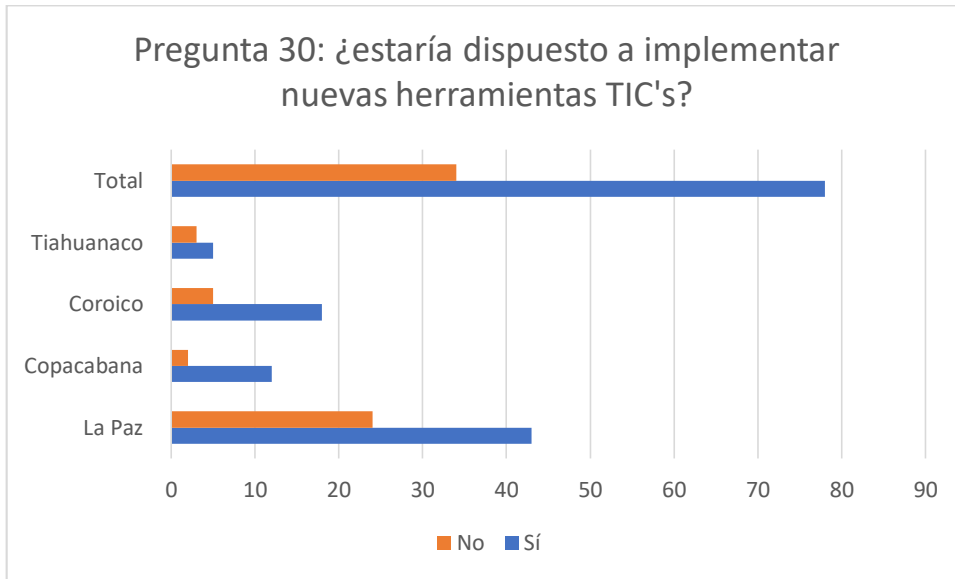
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 171**



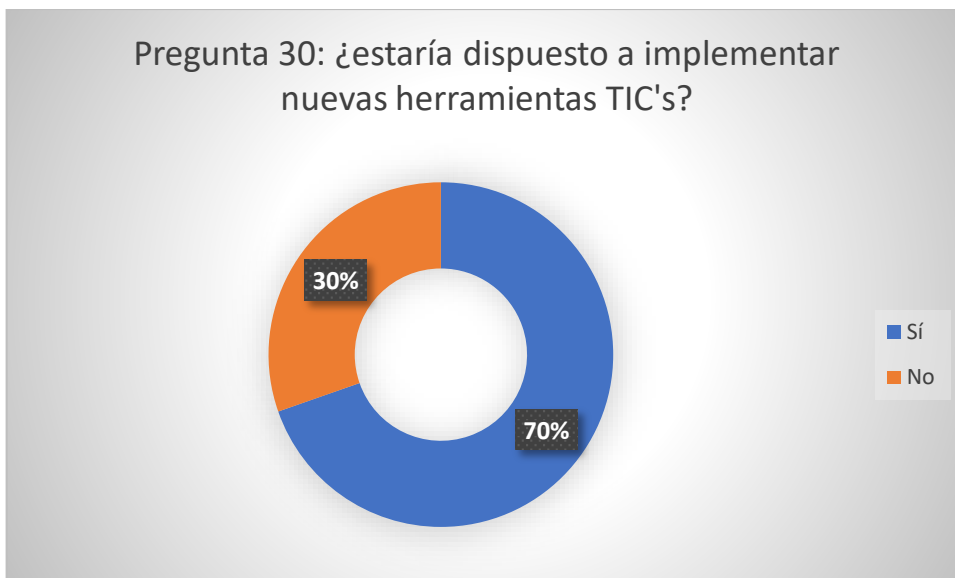
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 172**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 173**



Fuente: elaboración propia

Esta sección, nos sirvió para complementar los aspectos ya desarrollados, revelando esa contradicción latente: la voluntad de cambiar, pero sin realizar muchos esfuerzos. Toda organización debe mirar a futuro, las operadoras quieren cambiar, pero la voluntad no basta, y la respuesta, para dar solución a las falencias evidenciadas, solo podrá surgir desde el sector. Hay una clara percepción, en las operadoras, que el sector no es tan lucrativo como debería serlo y las causas son múltiples y complejas. Todavía se sigue posponiendo, un cambio real y tangible en las operadoras turísticas, esperando mejores condiciones, que surgirán de forma espontánea, siendo una percepción bastante errónea. Pero estas condiciones pueden cambiar, siempre y cuando las operadoras logren coordinar entre ellas, fijen objetivos comunes de desarrollo, en concordancia con los objetivos del Estado, en marcado en un proyecto político de largo alcance, cuya finalidad es posicionar Bolivia en el mapa turístico. El cambio es posible siempre y cuando se realicen acciones concretas el día de hoy. El conservadurismo, en la empresa boliviana, es un criterio de análisis, que deberá ser confrontado, con otras investigaciones, pero es un elemento que explica la reticencia al cambio. La ciencia administrativa mira a futuro, y es una tendencia que debe generalizarse en todas las organizaciones. La gestión empresarial, es un conjunto de actividades que intentan maximizar el uso de los recursos disponibles, mejorando los resultados; en poca palabras, con una correcta organización interna, con poco se puede hacer mucho.

## Conclusiones y recomendaciones

En relación al primero objetivo propuesto, podemos concluir que las operadoras turísticas usan de manera generalizada las herramientas TIC's, para difundir contenidos: servicios y ofertas, en las redes sociales. Aunque lo hacen de manera rudimentaria, pues no existe una adecuada profesionalización en las operadoras encuestadas. Para subsanar tal deficiencia, se aconseja, incorporar personal calificado, cuando menos, en el manejo de redes sociales, con la finalidad de potenciar la gestión empresarial.

En el segundo objetivo, se pudo evidenciar, que las operadoras mantienen un grado medio de relacionamiento, aunque no utilizan las herramientas TIC's a su máxima capacidad. Queda claro también, que muchas de las operadoras, en proporción mayoritaria, no conocen el alcance de dichas herramientas, al no haber recibido la capacitación adecuada, para manejar una amplia gama de recursos tecnológicos, las operadoras desaprovechan oportunidades de negocios, pues mantienen un conocimiento parcial de lo que el cliente busca y de su satisfacción posventa. Algo que es necesario fomentar, desde todos los frentes, es una mayor coordinación entre las operadoras, mejorando el grado de relacionamiento externo. Ciertamente, es un medio altamente competitivo, pero es imperioso establecer y promover alianzas estratégicas, mejorar la relación con el cliente, siendo los pilares de una gestión empresarial integral, enfocada hacia la complementariedad digital, establecer redes de negocios.

El tercer objetivo planteado, parte de un principio elemental en la era digital: el monitoreo constante de datos y la medición de su impacto, todas las plataformas incorporan distintas herramientas estadísticas, pero si éstas no generan un impacto sustancial, en el flujo de clientes y en la demanda general, es porque no se les da un uso apropiado. Algo que resalta, de manera muy evidente, es que las operadoras, han implementado diferentes estrategias para captar clientes, pero no se hizo una efectiva evaluación; ahí es donde fallan, implementar una estrategia es importante, pero lo es también conocer en qué medida afecta a la empresa. Propiciar cambios organizacionales, es también de vital importancia, y lo que hace falta es mayor autocrítica, es la capacidad de reconocer los errores, evaluar las acciones, implementar correctivos, en caso de deficiencias. Por ello

es importante contar con un apoyo técnico. Para hacer un uso efectivo de las herramientas TIC's, es necesario contar con servicios de consultoría y por ello, lo que se recomienda es generar una alianza estratégica con ese rubro; para ello, se tienen que formar mejores profesionales, siendo ese el rol de la Universidad, un actor importante en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Finalmente, para el cuarto objetivo, la respuesta es unívoca: las operadoras esperan cambiar, aunque no están realizando las acciones pertinentes para generar un cambio efectivo en la manera como gestionan las empresas ni en el uso de las herramientas TIC's; esto requiere de inversión en el corto plazo, siendo un riesgo que las operadoras no quieren asumir. Por ello podemos concluir que las herramientas TIC's, son un apoyo importante a la gestión empresarial, aunque no se las usa en su máxima capacidad y por ello su impacto en las estrategias empresariales no es consecuente. Una revaluación del sector es perentoria. Incorporar nuevas y mejores tecnologías, utilizando el talento humano disponible, es una realidad ineludible; el futuro es ahora y dada las fluctuaciones abruptas en los mercados, el sector debe permanecer alerta, ante cualquier problema o crisis eventual.



## Bibliografía

- Acerenza, M. A. (2007). *Conceptualización, origen y evolución del turismo* . México D.F.: Editorial Trillas .
- AGETIC. (2018). *Estado TIC*. La Paz: Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación.
- Brieger Rocabado, S. P. (2009). *Turismo y desarrollo en Bolivia* . Barcelona : Universitat de Barcelona.
- Briz, J., & Lazo, I. (2001). *Internet y comercio electrónico*. Madrid: Mundi-Prensa Libros.
- Cabero Almera, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Cano-Pita, G. (Enero de 2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias Vol. 4 N° 1*, págs. 500 - 510 .
- Danilo Bezerra, É., Melo Silva Luft, M. C., & Rocha Dacorso, A. L. (septiembre de 2012). El turismo en la sociedad de la información . *Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 21, núm. 5*, págs. 1262-1280.
- de Gregorio Pachón, M. (2014). *Impacto de las TICs en el sector turismo* . Valladolid : Universidad de Valladolid.
- Galaz-Mandakovic Fernández, D. (2017). Turismo en Uyuni (Bolivia): reconversión, migraciones y pauperización comunitaria, 1996-2013. *Teoría y praxis n°1*, págs. 9 - 43.
- INE. (2018). *Estadísticas de Turismo* . La Paz : INE.
- Jordán, V., Galperin, H., & Peres, W. (. (2010). *Acelerando la revolución digital: banda ancha para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Jprd. (s.f.).

- Kolter, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing del Turismo* . Milán : Pearson Italia .
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial*. México D.F.: Pearson Educación.
- Moschini, S. (2012). *Claves del marketing digital*. Barcelona : La Vanguardia.
- Organización Mundial del Turismo. (2002). *Turismo y lucha contra la pobreza. Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Johannesburgo: OMT.
- Peirano, F., & Suárez, D. (2006). TICs y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de información . *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Vol. 3 N° 2*, págs. 123 - 142.
- Quiroz, E. (. (2016). *Bolivia Digital*. La Paz: CIS.
- Reyes Echeagaray, D. A. (2016). *Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones*. México D.F.: UNAM.
- Saenz de Vicuña, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica* . Madrid : ESIC.
- Soro, E. (2014). *Las ciudades en la Web. Barcelona y Turín: el storytelling del turismo y del ocio*. Barcelona : Universitat Autònoma de Barcelona.
- Valdez, L., & Andersen, L. (Diciembre de 2009). Turismo en el Salar de Uyuni: Restricciones y Potencialidades. *Development Research Working Paper Series, No. 18/2009*.
- Velarde Quispe, L. F. (2016). *Utilización de TIC's en la gestión de las operadoras de turismode la ciudad de La Paz Afiliadas a CONATUR*. La PAZ: UMSA.
- Viceministerio de Turismo. (2012). *Plan estategico de turismo y desarrollo económico*. La Paz: Viceministerio de turismo.
- Ypeij, A., & Zoomers, A. (. (2006). *La ruta andina* . Quito: Abya Yala/CBC/CEDLA/IEP .





**IICCA - Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas**  
Calle Jacinto Benavente N° 2190, casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi).  
Telf. (591-2) 2415255 - 2420521 | [www.iicca.edu.bo](http://www.iicca.edu.bo) | [iicca@umsa.bo](mailto:iicca@umsa.bo) - [info@iicca.edu.bo](mailto:info@iicca.edu.bo)

