



**FONDO
EDITORIAL
UNF**

TURISMO, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN:

complemento para la administración pública

3.^a Edición 2026

DAVID GONZÁLEZ ESPINO



**FONDO
EDITORIAL
UNF**

TURISMO, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN:

complemento para la administración pública

3.^a Edición 2026

DAVID GONZÁLEZ ESPINO



TURISMO, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN:

complemento para la administración pública

3.^a Edición 2026

DAVID GONZÁLEZ ESPINO

TURISMO, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN:

complemento para la administración pública

3.^a Edición 2026

Autor:

David González Espino

Editado por:

Fondo Editorial de la Universidad Nacional de
Frontera

Av. San Hilarión N° 101 Otr. Urb. POP. Villa Perú
Canadá (Zona Expansión Urbana, Margen Izquierda)
Piura - Perú

3ra. edición digital - mayo 2026

Depósito Legal N° 2026- 05294

ISBN-e: 978-612-49570-6-2

Libro digital disponible en:

editorial.unf.edu.pe/fonedi

Corrección de estilo:

Fátima Gricelda Ancajima Mogollón

Diseño y diagramación:

Luz Delia López Sarango

TURISMO, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN:

complemento para la administración pública

3.^a Edición 2026

© Copyright 2026, Fondo Editorial de la Universidad
Nacional de Frontera

Av. San Hilarión N° 101 / Sullana, Piura, Perú

Teléfono: (073) 215861

Correo electrónico: fondoeditorial@unf.edu.pe

www.unf.edu.pe

DOI: doi.org/10.57063/FONEDI-UNF-978-612-49570-6-2

Libro revisado por Pares Evaluadores

Citar como:

González Espino, D. (2026). Turismo, liderazgo y motivación: complemento para la administración pública. Fondo Editorial de la Universidad Nacional de Frontera. <https://doi.org/10.57063/FONEDI-UNF-978-612-49570-3-1>

La presente obra ha sido evaluada mediante el sistema de revisión por pares bajo la modalidad de doble ciego, garantizando la imparcialidad y el rigor académico del proceso editorial. Para cualquier información adicional relacionada con el procedimiento de evaluación, los interesados podrán comunicarse directamente con la editorial.

Todos los derechos se encuentran reservados conforme al Decreto Legislativo N.º 822 – Ley sobre el Derecho de Autor y a los tratados internacionales suscritos por el Perú. Se prohíbe la reproducción, distribución, comunicación pública o transformación total o parcial de la obra por cualquier medio, sin autorización previa y escrita del titular de los derechos, bajo responsabilidad conforme a ley. Se permite la cita con fines académicos, siempre que se indique la fuente.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en el trabajo son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente la posición institucional ni comprometen la responsabilidad de la editorial.

Dedicatoria

A mis hijos:

*“Andreu, Ximena, David y Benjamín, y a mi esposa Cristel que
con sus acciones iluminan mi vida dejándome conocer nuevos
horizontes”.*

*“A mis padres Andrés y Rosa quienes en todos estos años me
permitieron aprender un poco más de la vida”.*

*“A cada uno de mis familiares y amigos que cada día me
motivan aprender”.*

David González Espino

Agradecimientos

A nuestra querida Universidad Nacional de Frontera por permitirnos desarrollar y exponer a la comunidad científica nuestras actividades de investigación, impulsando nuestra inquietud por la difusión y la publicación.

A CEDESO (Centro Desarrollo Social) una gran entidad de peruanos que forman profesionales en Hotelería y Turismo en Barcelona, Madrid y Bruselas, buscando superación, conocimiento y con un espíritu indomable ante la adversidad. Esto permitió conocer sus experiencias de primera mano.

Agradecer a la consultora Chimu Consulting, que a lo largo de estos años nos permitió viajar por diversas ciudades de Perú en búsqueda de conocimiento de las problemáticas relacionadas al turismo, la arqueología y la gestión pública en el Perú.

No debo dejar de agradecer a las personas que inspiran como el Dr. Sigifredo Burneo Sánchez, a quien tengo la suerte de conocer y que, sin duda, me motivó a seguir en este devenir del conocimiento.

Para finalizar, agradecemos a nuestros amigos en España, Bélgica, Francia, Argentina, Italia, Holanda, Portugal, Venezuela, Costa Rica, Estados Unidos, Chile, Brasil, Colombia, Ecuador y Perú, quienes nos animaron siempre a difundir nuevos conocimientos.



Índice

Capítulo I: Fundamentos conceptuales y sistémicos del turismo

1.1 Nociones conceptuales de Turismo	21
1.2 Teoría Sistémica del Turismo	26
1.3 Característica y tendencia del Turismo en el Perú	51
1.4 Aportes de la teoría sistémica arqueológica al Turismo	59

Capítulo II: Gestión Pública del Turismo: enfoque sostenible, vivencial y de calidad para el desarrollo

2.1 Políticas públicas asociadas al turismo	90
2.2 Gestión turística municipal en el ámbito del turismo	94
2.3 Turismo sostenible y vivencial	98
2.4. Gestión de calidad en el ámbito del turismo.....	106

Capítulo III: Liderazgo, emprendimiento y Community manager; aportes al sector turismo

3.1. Liderazgo para el sector turismo	114
3.2. Emprendimiento en el ámbito del turismo	121
3.3. Modelo de negocios turísticos	126
3.4 Coaching en la gestión del turismo.....	133

Capítulo IV: Motivación, trabajo en equipo y actitud

4.1 Teorías de motivación aplicadas al turismo	146
4.2 Modelo de motivación en el sector turismo	151
4.3. Motivación en el sector turismo	153
4.4 Trabajo en equipo en el sector turismo	159
Referencias bibliográficas.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ámbito territorial de aplicación del inventario de recursos turístico RM 505-2018-MINCETUR

Figura 2. Representación iconográfica de la cultura Tallan que ocupó la costa norte del Perú desde el año 700 d.C.

Figura 3. Componentes del formato de la superestructura del Turismo bajo un criterio de articulación

Figura 4. Modelo de la teoría sistémica turística territorial aplicable en la administración pública de un territorio

Figura 5. Evolución de visitas de turistas extranjeros en millones de acuerdo a los datos de Mincetur 2025

Figura 6. Perfil del turista extranjero que visita el Perú de acuerdo a la base de datos de Turismo In

Figura 7. Tendencia en cuanto a la motivación del viaje que realizan los turistas extranjeros al Perú en el 2024

Figura 8. Tendencia de las fuentes de inspiración de los turistas extranjeros en la búsqueda de información sobre el Perú en el 2024

Figura 9. Uso de las redes sociales en la visualización de los destinos turísticos relacionados al Perú

Figura 10. Tendencia de la visita a las ciudades del Perú realizada por los turistas extranjeros

Figura 11. Modelo de coordenadas a través de grillas para la identificación de un área determinada

Figura 12. Modelo de excavación en trinchera Harris (1991)

Figura 13. Modelo de teoría sistémica arqueológica partiendo de las dimensiones arqueológicas

Figura 14. Modelo de políticas públicas en el turismo

Figura 15. Modelo de la gestión turística municipal

Prólogo

Estimado lector, este libro muestra un cúmulo de conocimientos reflejado en viajes y trabajos de campo realizados en diversas partes del mundo, lo que despierta la curiosidad por aquello que está pendiente de explorar.

No solo refleja una especie ordenada o guía de instrucciones de cómo hacer gestión en el turismo, sino también encontrarás datos relevantes que harán posible reflexionar acerca de la situación de un país rico en cultura y naturaleza como el Perú en razón de otros países que han sabido inventar destinos turísticos ante la adversidad.

El turismo en su esencia busca motivaciones relacionadas con espacios culturales y naturales que atraen la atención de los viajeros, y donde el binomio turismo y cultura juegan un rol importante en la experiencia turística. Así también debemos destacar que por años diversos países entre ellos Perú buscan promover el turismo con resultados modestos, los mismos que llaman a una crítica constructiva.

En tal sentido, es importante que los gobiernos de alcance nacional, regional y local concentren esfuerzos y, sobre todo, exista articulación institucional para inyectar programas y proyectos que deben partir desde la política pública y nacional del turismo. No menos importante es mantener los presupuestos asignados a los gobiernos locales en materia de turismo con el propósito de realizar las contrataciones de bienes, servicios y obras.

Las políticas de gobierno de los últimos 20 años en el Perú han carecido de una agenda clara para el sector turismo. La promoción del país en ferias mundiales es un buen paso; sin embargo, no basta, ya que cada peruano debe ser embajador de nuestro territorio.

Por ejemplo, en nuestro país (norte, centro y sur) encontramos diversidad de culturas prehispánicas, cuyos habitantes fueron capaces

de establecerse en lugares difíciles con poco acceso, problemas de agua y soportando cambios climáticos que afectan su salud. A pesar de ello, lograron dominar los territorios utilizando tecnología y ciencia. Esto último aún despierta el interés por investigar cómo lo lograron.

Exponer nuestra riqueza cultural, la misma que se manifiesta en el patrimonio arqueológico edificado, es una fortaleza importante de carácter mundial. Es de recordar que se han dado más de 80 años de misiones de arqueólogos extranjeros y nacionales, quienes recorren el país realizando investigaciones de las culturas prehispánicas.

Sin duda, el liderazgo y motivación de las autoridades municipales será clave para la promoción del turismo. Esto se reconocerá a través del inventario de recursos turísticos como primer paso en la identificación del patrimonio cultural y natural del territorio.

Te animo a explorar nuestro libro, donde encontrarás conocimientos que te pueden aproximar a la gestión pública y a la valoración del patrimonio cultural.

Introducción

El turismo y cultura tienen en cuenta uno de los elementos más relevantes del siglo XXI: economía de la cultura (economía naranja). Este modelo es recomendado por el Banco Interamericano Desarrollo (BID) desde 2013. Tiene como argumento establecer la base de la economía, a través de una serie de dimensiones que deben ser combinadas con creatividad e innovación. Además, presenta datos relevantes sobre emprendimientos que se desarrollan sobre la base de la cultura en América Latina donde se destaca el patrimonio material e inmaterial y el turismo. Así, también, existen actividades que permiten desarrollar la gestión cultural a través del liderazgo y la motivación en las actividades turísticas. En países de Europa se involucra de forma heterogénea la actividad cultural y los ciudadanos fortaleciendo la actividad turística.

En América Latina, tenemos ejemplos de crecimiento turístico como es Costa Rica, un país pequeño con algo más de cinco millones de habitantes, que fue capaz de crear una serie de estrategias para conseguir potencialidad turística en sus lineamientos, teniendo como ejemplo el proyecto denominado Fomento de los estándares de calidad para las Empresas de Turismo Rural Comunitario en Colorado de Abangares. Ello es una actividad de extensión de la Universidad Nacional, la misma que fue financiada con los fondos FUNDER. Todo esto es posible gracias a una propuesta de posicionamiento estratégico que tiene como eje el turismo de naturaleza y protección ambiental. Esto es fruto del trabajo de varios años, cuando se puso la primera piedra con la marca del país "ESENCIAL COSTA RICA". Así, también, la apuesta por un modelo de turismo que se va implementando con la práctica de diversas teorías del turismo como es el caso de Leiper (relacionada a las teorías sistémicas) El diseño del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 ayuda a visualizar un horizonte

prometedor que está proyectado desde el Instituto Costarricense de Turismo que forma parte del Ministerio de Turismo.

Teniendo en cuenta este ejemplo, diversos países deben ajustar los lineamientos en política pública y nacional de turismo; así como sus planes estratégicos nacionales, regionales y locales que promuevan ofertas al mercado, a través de su patrimonio cultural y natural, y desarrollen productos turísticos de calidad en base a las normativas y legislación del rubro, las mismas que son congruentes con la actividad.

Cuando se trata de promoción de los territorios, el patrimonio cultural material, el edificado y los restos arqueológicos están asociados al turismo, a la economía y a la administración pública.

Por ello, es importante que los recursos culturales de un territorio cuenten con un inventario y categorización que será de gran ayuda en la potencialidad turística.

En tal sentido, el patrimonio cultural se define como aquellos bienes y conocimientos que son heredados en el tiempo por los pueblos y que están cargados de significado para cada ciudadano.

Existen proyectos de investigación arqueológica que contribuyen al turismo en diversas partes del mundo como en Egipto, Italia, España, Perú, entre otros. Estos promueven la llegada de turistas nacionales y extranjeros, los mismos que hacen posible que se dinamice la economía y mejore la calidad de vida.

La arqueología como ciencia, también, contribuye al turismo y a la administración pública en la generación de un modelo sostenible del territorio, partiendo de las dimensiones económicas, sociales y ambientales que se requieren. Por ello, a través de la investigación, la generación de conocimiento determina fuentes de empleo, promueve la identidad cultural dentro de la sociedad y fortalece el cuidado del medioambiente.

En la administración pública (gestión) es importante considerar la necesidad y los requerimientos para atender a este sector, el que se debe proveer al territorio de bienes, servicios y obras. El equipamiento a nivel nacional, regional y local es necesario para garantizar que los turistas nacionales y extranjeros puedan desplazarse sin problemas por los diversos recursos turísticos.

Por ello, las políticas públicas nacionales y de gobierno deben estar en sintonía. Ello para asegurar el funcionamiento de la industria turística. Un claro ejemplo del fortalecimiento de este sector se refleja en la gestión municipal donde algunos gobiernos tienen asignación presupuestal y otros no. Es necesario recordar que las municipalidades o ayuntamientos son la representación más cercana del Estado para con sus ciudadanos, por lo que están en contacto directo con la población. Así, los vecinos realizan frecuentemente todo tipo de reclamos y requerimientos de servicios a las municipalidades. Sin embargo, estas no pueden atenderlos por falta de presupuesto.

La gestión municipal, también, juega un rol importante en la aplicación de las políticas nacionales y planes estratégicos relacionados a este sector.

Es necesario que los gobiernos apuesten por mejorar los presupuestos institucionales sobre todo de las municipalidades para mejorar la atención al sector turismo, que no solo está en la contratación de bienes, servicios y obras, sino, también, atender a los negocios que forman parte del sistema.

En cuanto al liderazgo, tenemos un incipiente fortalecimiento de las entidades públicas y privadas en el sector por el ordenamiento y trabajo articulado entre Estado, gobiernos regionales y gobiernos locales, los que buscan oportunidades de crecimiento.

Sin lugar a dudas, son las instituciones públicas las que deben ser las abanderadas en construir espacios de diálogo, negociación, y resolución de conflictos, y que permitan valorar las bondades del turismo en los territorios donde se encuentra el recurso turístico cultural y natural.

Así, también, el liderazgo de las entidades públicas es clave en el recojo de información y formalización. Por ejemplo: el registro del inventario del recurso turístico permite la mejora del flujo de visitantes, lo que trae consigo movimiento económico y el emprendimiento en nuevos negocios.

Es importante recordar que no se puede confundir trabajar en el sector turismo con trabajar en el sector hotelero. El primero como disciplina abarca labores vinculadas a proyectos, planes, puestas en valor del patrimonio, investigaciones científicas, entre otros. Mientras que la segunda es un componente del sistema turístico que brinda

servicios de hospedaje, alimentación, transporte, etc.

Los profesionales del turismo deben tener una cuota de participación con mayor visibilidad en los gobiernos regionales y locales para que, de manera conjunta con arqueólogos, puedan, por ejemplo, construir un destino turístico a partir de las puestas en valor de un sitio arqueológico donde municipalidades y autoridades comunales administren estos recursos. Además, debemos resaltar que en algunos casos tenemos recursos turísticos que no son accesibles al público y que, tal vez mal administrados por la comunidad, terminan provocando la pérdida de una oportunidad de crecimiento económico. Solo basta con recorrer la sierra limeña para ver cómo hace falta gestionar los recursos, sumándose la escasa formación de los promotores en turismo que, por lo general, son pobladores del entorno.

Por otro lado, en algunos países se desarrollan oportunidades de crecimiento con la innovación y desarrollo en turismo I+D a nivel gubernamental que va un paso adelante. Sin embargo, no se avizoran los cimientos sólidos sincronizados, coordinados y potenciados del turismo nacional, debemos recordar que para el caso peruano durante el COVID19 en 2020 apenas recibió apenas 900,000 visitantes. Y en 2021 recibió apenas 400,000 teniendo vacunas sufriendo un descenso importante, mientras que en 2022 llegaron 2.0 millones de turistas al país, en 2023 2.5 millones y en 2024 3.3 millones de turistas. En el caso de los países más pequeños, tanto Perú como España recibieron más de noventa millones de turistas en 2024.

Aun cuanto conocemos de nuestra variada oferta turística, incluyendo como elementos motivadores algunos proyectos de inversión y puesta en valor con perfil arqueológico, no se tiene claro el concepto de la inversión pública en el sector cultura desde los gobiernos regionales y gobiernos locales, por ejemplo, México fue un gran propulsor de la planificación turística entre 1959 y 1970, cuando empieza la planeación de los centros turísticos de Cancún e Ixtapa. A partir de 1973 se evalúan los primeros resultados.

Desde 1999 venimos participando en la ejecución de proyectos arqueológicos que se dirigen a la puesta en valor, donde es de vital importancia apostar por un trabajo articulado entre universidad y gobiernos locales, regionales y nacionales.

Dentro de los niveles de gobierno local se determina que no existe voluntad en el desarrollo de proyectos o planes relacionados a la puesta en valor para la recuperación del patrimonio cultural en su versión material e inmaterial. En tal sentido, es oportuno analizar las diversas situaciones, así como costo y beneficio, contrataciones y concesiones que son importantes para mejorar las inversiones públicas que son tan necesarias (González, 2021).

En cuanto a la motivación es necesario indicar que un eje que debe ser considerado es la ética en la administración pública, la misma que está asociada a la moral y los valores puestos en la práctica en los funcionarios, servidores y empresarios que forman parte del sistema turístico.

La motivación en el sector público está íntimamente vinculada a la conducta de funcionarios y servidores que forman parte de los gobiernos nacionales, regionales y locales. La falta de atención a los ciudadanos en las demandas no solo pasa por un tema presupuestal, sino también a la forma como se desempeñan los funcionarios y servidores.

Los usuarios, a quienes también se les conoce como administrados en el sector público, buscan respuestas a sus problemas, más aún si se trata de turismo y cuando se quiere impulsar una bienal de cultura o una feria gastronómica. Aquí debemos resaltar también a las asociaciones y negocios turísticos que suelen requerir servicios de las entidades públicas.

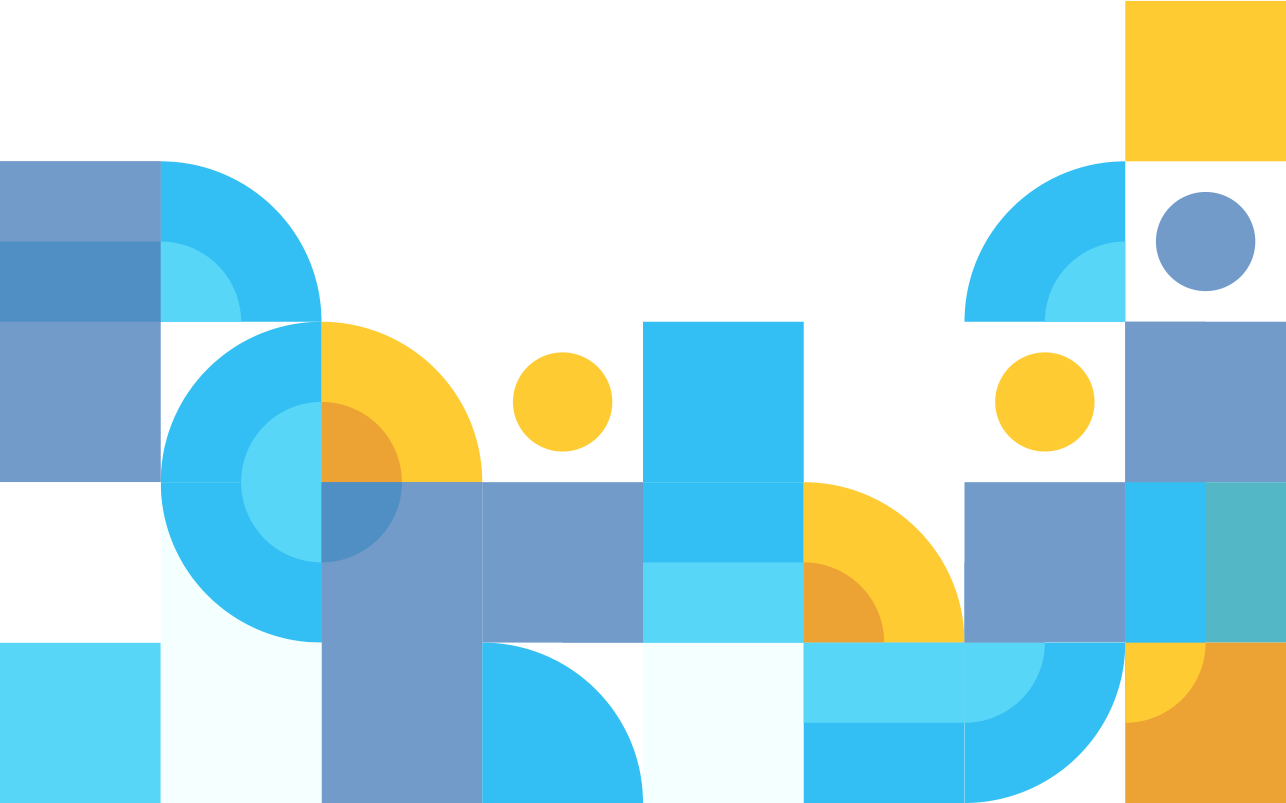
Cuando se pretende desarrollar una bienal de cultura y es necesario usar los espacios públicos, los usuarios o entidades privadas recurren a las municipalidades para el alquiler o sesión en uso de los espacios. Es aquí donde es necesario buscar las soluciones o voluntades para que se cristalice el préstamo de la infraestructura pública requerida.

Por otro lado, la motivación en el sector privado se refleja en los bienes y servicios que se prestan en el turismo, donde la calidad juega un rol importante en la atención a los turistas nacionales y extranjeros que visitan los diferentes destinos. Esto conlleva a que la experiencia turística deba ser óptima al menos en restaurantes, hospedajes y agencias de viajes que son con frecuencia los negocios más queridos.



CAPITULO I

**Fundamentos conceptuales y
sistémicos del turismo**



1.1 Nociones conceptuales de Turismo

El turismo a nivel mundial tiene una serie de connotaciones que abarca desde la oferta de ocio, espacios naturales y las visitas culturales a cualquier tipo de patrimonio mundial. En otros casos, está basado en categorías que están relacionadas al aspecto religioso, de salud, de la muerte, deportivo, LGTB, etc.; es decir, todo un amplio panorama lleno de ofertas que encajan en los diversos perfiles de turistas. Por otro lado, tenemos la especialización del turismo cultural, turismo comunitario, ecoturismo, de aventura, sostenible, extremo, entre otros. Todo ello está relacionado con turistas que buscan experiencias intensas dentro de sus días de vacaciones.

Existen en el mundo una diversidad de ciudades que ofrecen experiencias turísticas de todo tipo. Cada cierto tiempo promueven eventos mundiales que hacen posible fortalecer la marca de identidad convirtiéndose en un destino turístico relevante.

En el transcurso del tiempo, ciudades como Nueva York, Miami, Tokio, Múnich, Barcelona y Madrid se han convertido en un reclamo turístico de orden mundial ofertando recursos naturales, culturales y proponiendo estilos de vida atractivos para motivar el desplazamiento. Todo ello se fue consiguiendo con el ordenamiento territorial, así como la administración pública como el eje de la oferta turística.

Esto se visualiza en la presencia de servicios públicos relacionados directa e indirectamente con el turismo siendo de alguna forma el eje de la potencialidad. Asimismo, la adopción de políticas públicas y planes estratégicos han consolidado a los territorios. La presencia de señalización turística, información o facilidades para iniciar un negocio relacionado a este sector son claros ejemplos de cómo la administración pública desde las municipalidades o gobiernos regionales se comprometen a promover el turismo.

Los servicios públicos y turísticos suelen confundirse en ocasiones por la falta de comunicación efectiva entre autoridad y ciudadanos. Sin embargo, el disfrute de ambas es lo que cuenta. Podemos tener como ejemplo el uso de un billete de tren diseñado para los ciudadanos. Este puede ser usado por un turista (guiri) sin afectar en nada y, en otro caso, podemos ver el uso de un bus turístico concebido para turistas que puede ser empleado por cualquier ciudadano.

El equilibrio de los bienes y servicios que se prestan en el territorio debe estar en armonía con la gestión turística municipal, a fin de evitar desorden y caos, lo que pueden provocar una mala experiencia turística.

La ciudad de Barcelona para el año 2024 recibió nada menos que a unos 19 millones de turistas, hecho que nos da una idea sobre la posición de la ciudad condal con respecto al turismo y los diversos tipos de servicios que brinda. Este indicador es un claro ejemplo del trabajo turístico que se realiza en Comunidad Autónoma de Cataluña. Los visitantes que frecuentemente llegan a la ciudad y sus comarcas provienen de la zona euro sobre todo alemanes, belgas, holandeses, franceses, italianos, ingleses, finlandeses y suizos, sin dejar a un lado a los americanos. Estos datos nos permiten conocer de cerca cuál es la política catalana en cuanto al turismo en su territorio.

A finales de los años ochenta e inicios de los noventa no era una ciudad turística, pero tenía un sistema turístico articulado y eficiente. La necesidad de datos y la generación de estadísticas sobre el turismo se focalizaban en determinados ámbitos y componentes del sistema.

Tabla 1. Estadística de visitantes extranjeros a Cataluña durante el año 2024 en millones

Turistas extranjeros	Visitantes
Alemania	1,534
Bélgica	464
Francia	3,912
Irlanda	408
Italia	1,524
Países bajos	787
Países nórdicos	529
Portugal	261
Reino Unido	1,884
Rusia	178
Suiza	402
Resto de Europa	1,925
Estados Unidos	1,871
Resto de América	318
Resto del Mundo	1,473
China	368
Japón	264
TOTAL	19,490

Fuente: Instituto Catalán de Estadística

Veinte años después, en la segunda década del siglo XXI, el escenario ha cambiado: Barcelona es una ciudad turística, fruto del desarrollo cuantitativo y cualitativo del sistema turístico. Hoy tiene carácter estructural en el sistema productivo, en la dialéctica espacial y en la agenda política. La consulta de los datos permite comparar, por contraste, los avances que se han logrado en la información estadística sobre el turismo en Barcelona y sobre la ciudad como destino turístico.

Actualmente, Barcelona es una ciudad avocada al turismo cultural, superando a diversos países latinoamericanos de gran extensión territorial, siendo importante recalcar que la producción de estadísticas es importante para el territorio catalán. Se ha pasado de la necesidad de elaborar datos a la necesidad de generar conocimiento turístico, tal como recoge el Plan Turismo 2020, el mismo que tiene como antecedentes al Plan estratégico de turismo de la ciudad de Barcelona 2015, iniciado en 2008 y aprobado en el 2010, con lo que se supera la tradicional elaboración de estadísticas basadas, principalmente, en las características descriptivas de los visitantes, las condiciones en que se llevaban a cabo los viajes, estancias y los motivos de los viajes, entre otros.

Hoy, las nuevas exigencias de conocimiento en el sector turístico alcanzan las dimensiones socioeconómicas y espaciales de la ciudad, así como de la institucionalización de la gestión del turismo. En este contexto, resulta indispensable contar con indicadores que respalden el rol del turismo en la ciudad y faciliten la toma de decisiones de los diversos organismos, empresas e instituciones económicas y sociales vinculadas al desarrollo de actividades relacionadas con este sector. Es necesario generar información creíble, estandarizada, homogénea, continua y compartida. La demanda por obtener una propuesta turística da crédito a la iniciativa del gasto masivo. Los turistas de hoy buscan en la mayoría de los casos ofertas de ocio, las mismas que es una tendencia muy marcada en Europa, siendo las ciudades como Barcelona, Sevilla o Madrid, las que apuestan por generar paquetes turísticos atractivos en base al ocio complementado con cultura. Estas ofertas hacen posible que los turistas europeos, asiáticos, americanos, africanos y latinos tengan una marcada tendencia en aprovechar este tipo de turismo.

A nivel de Latinoamérica existe un incremento significativo del turismo en la zona, en Sudamérica tenemos países que poco a poco

están creciendo en cuanto a la llegada de turistas a sus territorios. Dentro de este marco encontramos a Perú, un país muy rico en flora y fauna, con una variedad de regiones naturales, un potencial cultural muy importante. Tiene una historia milenaria con restos del pasado que invitan a explorar sus distintas ciudades. Sin embargo, aún falta ejecutar los planes estratégicos como son el PENTUR, PERTUR y además de los PDTL de las municipalidades para potenciar su posicionamiento como marca de país, buscando un efectivo llamado al turismo mundial.

En Perú, hablar de un modelo económico en razón del turismo es aún materia de discusión. Solo confrontando la estadística de visitas amerita un debate, el diseño turístico está basado en el turismo cultural como piedra angular de la oferta para turistas nacionales y extranjeros. Por otro lado, por lo menos aun MINCETUR no es capaz de indicar cuál es el sistema turístico que se aplica en el País. Existen diversos autores como Cuervo, Leiper, Molina, Beni, Bullón entre otros que presentan modelos de sistemas turísticos; sin embargo, no se percibe y/o muestra si alguno de estos se aplica en el Perú. Es de vital importancia recuperar la teoría para ser aplicada en los territorios que cuentan con potencial turístico cultural o natural que se puedan jerarquizar.

El concepto de turismo amerita un análisis. Es, también, necesario determinar qué modelo teórico puede ser aplicado a un país tan diverso como es Perú. Con el paso del tiempo aparecen nuevas definiciones del turismo y cómo afrontar la gestión en un contexto específico. A nivel teórico existen diversos conceptos relacionados con el turismo que, en su mayoría, toman como base la teoría general de sistemas de Bertalanffy.

El turismo no solo debe tomar en cuenta los recursos naturales y culturales, sino, también, la administración pública como eje de la gestión de actividad sin dejar de lado las dimensiones: económica, social y ambiental.

Por otro lado, el sistema turístico también guarda relación con los bienes, servicios y obras, así como con los recursos humanos que participan en ella desde el sector público. Por otro lado, tenemos que las políticas públicas deben llevar no solo propuestas y soluciones, sino también asignación presupuestal que permita hacer realidad las contrataciones que sean necesarias para que la industria del turismo funcione en los territorios.

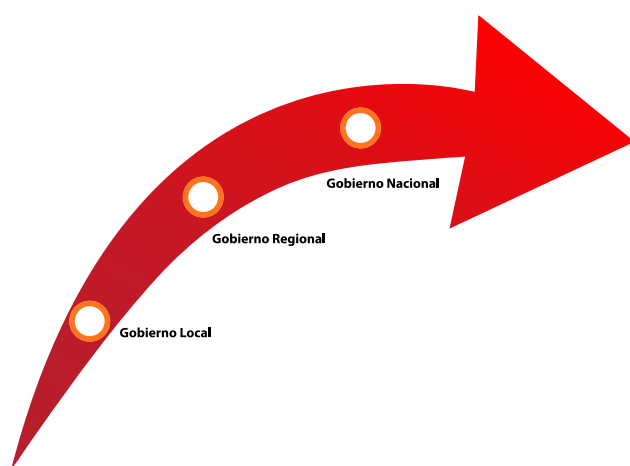
Por ello, es necesario que las entidades públicas y privadas desarrollen espacios de diálogo y participación en el diseño de políticas y planes que permitan que el turismo se convierta en una oportunidad para mejorar la calidad de vida de los vecinos.

Una de las tareas iniciales de cualquier autoridad, sobre todo incidiendo en la municipalidad, es la identificación de los recursos turísticos naturales y culturales que forman parte del territorio. En tal sentido, se vuelve importante recolectar esta información que será primordial en la promoción del turismo en el territorio.

En el caso de Perú se cuenta con una guía metodológica para la actualización del inventario del recurso turístico con la finalidad de recuperar información del territorio. El documento fue aprobado en 2018 con una resolución ministerial donde se dispone una serie de acciones para determinar la categorización y jerarquización de los recursos identificados.

El documento permite ordenar de forma secuencial y sistemática los pasos que son necesarios para la intervención en el ámbito territorial durante el proceso de la recolección de información de los recursos turísticos. Por ello, es necesario que la autoridad local designe, de acuerdo a la normativa, al equipo técnico que deberá formar parte del trabajo.

*Figura 1. Ámbito territorial de aplicación del inventario de recursos turístico
RM 505-2018-MINCETUR*



En cuanto a la fase de categorización se realiza a través de una verificación in situ de los recursos y, además, una evaluación de las cualidades que permitan conocer cuál es el real potencial para un futuro aprovechamiento turístico del recurso natural o cultural.

Así, también, es importante trabajar en la recolección documental de las fuentes primarias y secundarias relacionadas al recurso turístico en cuestión. Por lo tanto, debe poner énfasis en el estado en que se encuentra este recurso. Ocasionalmente, es necesario trabajar en forma interdisciplinaria con la ayuda de diversos profesionales en el sustento técnico.

1.2 Teoría Sistémica del Turismo

La actividad del turismo se está convirtiendo en un modelo económico para diversos países que intervienen en el marco global del funcionamiento de una industria que no contamina, haciendo posible la sostenibilidad económica, social y ambiental, así también contribuye en la creación de nuevos puestos de trabajo.

El turismo, por lo general, se expresa como un conjunto de actividades que realizan los turistas en un territorio y, en un tiempo determinado. El equipamiento público de bienes y servicios, que deben ser proporcionados para satisfacer las necesidades de los visitantes, juega un rol importante en la experiencia del viajero.

Por otro lado, también se puede definir al turismo como un fenómeno social que involucra los ámbitos económico y ambiental de los territorios donde los turistas utilizan todos los recursos que se están a disposición dentro de su tiempo libre. A través de la propia actividad se crean emprendimientos, puestos de trabajo y modelos de negocio que terminan mejorando la calidad de vida y se puede establecer diversidad de políticas para mejorar los destinos turísticos.

Cualquier territorio que necesita explorar sus riqueza natural y cultural debe tener en cuenta que son las autoridades quienes deben dar las pautas que servirán para promover las actividades turísticas. Esto equivale a decir que es necesario aplicar las políticas nacionales y los planes estratégicos en sus diversas modalidades.

El modelo de turismo de cada territorio va a determinar el motivo de viaje de los turistas. Por lo general, existen modelos que tienen base en recursos culturales, naturales, de ocio, negocios, entre

otros. La explicación o la comprensión del funcionamiento del turismo estará determinado por las investigaciones. La aplicación de un sistema en un territorio hace posible establecer un orden que servirá para que los turistas puedan desplazarse, disfrutar de los servicios, pernoctar. Todo ello es a partir de la experiencia turística del territorio durante su estancia.

El turismo debe establecer su implicancia en los ejes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los que tienen fundamentos en la sostenibilidad de los territorios. Así, también, teniendo en cuenta la contaminación del planeta, así como la destrucción de los paisajes naturales y culturales, hace que se deba tener una posición frente al crecimiento población, la explotación del territorio y el uso de materias que afectan al planeta. Por otro lado, la Responsabilidad Social Empresarial juega un papel importante en las empresas turísticas. Este aspecto se debe trabajar con los empleados en la búsqueda de soluciones a las problemáticas vinculadas a los ámbitos económico, social y ambiental.

Tabla 2. Comparativa entre explicar y comprender el turismo.

Explicación	Comprensión /interpretación
El turismo es un fenómeno social que consiste en desplazarse de un lugar a otro.	El turismo es un fenómeno social que permite desarrollar a los destinos turísticos en el crecimiento económico, social, cultural y ambiental.
El turismo permite participar a una diversidad de componentes que constituyen el sistema turístico, lo que hace posible la vivencia de experiencias.	

Fuente: Elaboración Propia

Desde el punto de vista filosófico, el realismo manifiesta que el mundo externo existe independientemente de nuestra experiencia sensorial y de nuestras ideaciones. Por ello, se puede conocer, así sea solo de manera parcial (Bunge, 1999, p.487).

El realismo científico es tácitamente adoptado por todos los que buscan o utilizan la verdad objetiva (factual). En particular los científicos y tecnólogos practicantes cuanto no están de vacaciones filosóficas. Recordemos el quid de la concepción realista de la verdad: Una proposición que enuncia un hecho H es verdadera si y solo si H es en realidad (de hecho) el caso (Bunge, 1999, p.492).

La reflexión epistemológica hace que el turismo esté enmarcado dentro de la escuela filosófica del realismo. Como realismo gnoseológico afirma que el conocimiento es posible sin necesidad de que la conciencia imponga sus propias categorías a la realidad. Dentro del realismo gnoseológico se distinguen tres versiones: 1) el realismo ingenuo para el cual el conocimiento es una reproducción exacta de la realidad; 2) el realismo crítico, que afirma que no podemos aceptar sin crítica el conocimiento dado por los sentidos, pues debemos someter a examen tal conocimiento para comprobar en qué medida corresponde a la realidad tal cual se da. Dicha evaluación acerca este tipo de realismo al racionalismo; y 3) el realismo científico para el cual es la ciencia la que proporciona el mejor conocimiento de la realidad. En ella, la razón y la experiencia se necesitan para conocer la verdad. Según su principio básico, el racionalismo científico rechaza otro tipo de conocimiento que pretenda tener el valor de verdad, como el conocimiento ordinario, religioso, místico y el metafísico (Briones, 1996, p. 25).

El turismo se define como un conjunto de actividades, acciones y procesos que realizan los turistas, quienes se trasladan de su espacio de residencia habitual a un destino turístico. Esta motivación obedece a varios factores como los culturales, ambientales, entre otros, sumando compra de bienes y servicios buscan la satisfacción de sus vacaciones.

La oferta de diversos espacios culturales, naturales, de ocio y de otra índole permiten que los vacacionistas puedan disfrutar de su tiempo libre. La actividad turística conlleva a establecer un modelo de economía que permite la aparición de emprendimientos, negocios turísticos, empleo, comercios asociados al turismo, mejoramiento de infraestructura, gestores turísticos, entre otros.

De acuerdo a cada sistema turístico se condicionará la puesta en valor de cualquier tipo de patrimonio. Esto equivale a la voluntad de la administración pública en el desarrollo de las líneas de trabajo y los planes de alcance regional y local para la gestión de cada territorio. Con el funcionamiento de todas sus partes se puede establecer una serie de indicadores que permitan realizar estudios desde diversas perspectivas. A través del turismo se pueden conocer espacios geográficos, así como manifestaciones culturales que reclaman una valorización, así también la inversión en bienes y servicios para los turistas, el equipamiento con que cuenta un destino, infraestructura turística y la sostenibilidad de los territorios.

El turismo, como parte de las ciencias sociales, tiende a desarrollar investigaciones basadas en enfoques de carácter estadístico, siendo este uno de los métodos más utilizados. De manera simplificada, se sostiene que cuando una variable (fenómeno) se encuentra asociada a otra, puede considerarse que la primera explica a la segunda si la antecede temporalmente y si existe entre ambas una relación de asociación significativa. Por ejemplo, si se da una correlación (r) de 0,76 entre niveles de escolaridad y salario, se diría que la educación es la causa de los mayores o menores salarios entre las personas o, dicho, en otros términos, a mejor educación se obtiene un mayor salario. En forma más elaborada, la explicación estadística usa el cuadrado de la correlación de Pearson (r), llamado coeficiente de determinación, como procedimiento de explicación. Así, si se ha obtenido una correlación de 0,60 entre niveles de escolaridad de la madre y logro escolar en matemáticas de un grupo de escolares, entonces se diría que la primera explicaría el 0,36 % de la segunda (Briones, 1996, p.53).

El turismo es un sistema que contiene un conjunto definido de componentes que se relacionan entre sí, a través de: el mercado turístico, el destino turístico, el patrimonio cultural y natural, los negocios turísticos, la infraestructura turística, la superestructura turística y la sostenibilidad que favorecen el desplazamiento de los turistas a los territorios.

El objetivo general del turismo es conseguir el funcionamiento armónico del sistema para la satisfacción de la persona. La experiencia y el recuerdo forman la parte concluyente más importante del objetivo general del turismo, por tanto, esta dependerá del funcionamiento del sistema turístico del destino.

La alternativa tanto al individualismo como al holismo es el sistemismo, puesto que este da cuenta tanto del individuo como del sistema y, en particular, del agente individual y de la estructura social. En efecto, el sistemismo postula que todo es un sistema o un componente de este. Modela todo sistema como una terna: composición, entorno, estructura o CME, en forma abreviada. Así que abarca los rasgos válidos de sus rivales. Más aún, el sistemismo ofrece algunos principios globalizadores que impiden que el especialista se quede atrapado en detalles y, de esta forma, pierda la perspectiva (Bunge, 1999, p.368).

La teoría del sistema turístico debe apuntar a tener los componentes necesarios para desarrollar formatos de investigación que sean válidos en su aplicación en los diversos territorios donde se explota el turismo.

Aquí el problema que se plantea sería: cuál es la teoría correcta para aplicar y conocer la estructura física o química del universo, el destino de las sociedades humanas que ha habido sobre la tierra e incluso la solución la solución de sus más apremiantes problemas, por ejemplo. (Hernández, 2007, p.34)

Recordemos que un enfoque, manera de mirar las cosas y manejarlas, está compuesto de un cuerpo de conocimientos existentes junto con un conjunto de problemas (problemática), de objetivos y de métodos (metódica) para enfrentar tales problemas: $E = \langle C, P, O, M \rangle$. Puesto que el enfoque sistemático es hipergeneral, los únicos elementos que se pueden presentar en su conocimiento existente son ciertas hipótesis filosóficas. Estas consisten esencialmente en un principio ontológico y su contraparte epistemológica. El primero es el principio de que toda cosa concreta es o bien un sistema o un componente de él. Su compañero epistemológico es la norma que todo sistema debe estudiarse en su propio nivel, así como descomponerse en sus elementos interactuantes. Ya se ha hablado de forma suficiente sobre el primer componente de E (Bunge, 1999, p.370).

Para estudios a nivel sistémico, es necesario establecer una ley, modelos y elementos que permiten desarrollar un corpus de la investigación. Si bien en un principio la teoría general de sistema se aplicó a la biología, esta permite adaptar ciertos principios que ayuden a estudiar otras materias. Cualquier cuerpo puede establecer una forma sistémica de funcionar, partiendo de ello y de su función se puede establecer sus componentes. Un sistema debe tener un modelo estructurado, componentes, unidades, material (lo que une al sistema), relación, canales de comunicaron, atributos (características) y control.

Con frecuencia, las actividades programadas para los turistas están básicamente orientadas a las motivaciones relacionadas a la cultura a través de las visitas a sitios arqueológicos que puedan llenar el tiempo de ocio. A esto, se suma como elemento complementario la figura de los negocios turísticos como parte de esta actividad. Algunos estudios determinan que los turistas pueden estar 5 días de

vacaciones: 3 dedican al ocio y tiempo libre, y los otros 2 a los negocios. Por tanto, poco a poco la tendencia del turismo va cambiando. Desde sus inicios en el siglo XX, se pasa de un formato pleno de vacaciones y esparcimiento de los trabajadores hasta un turismo que interactúa con las tendencias en los negocios.

Para ser considerado turista deben existir algunas condiciones que son: el traslado del lugar de residencia a un destino turístico, tiempo de permanencia de mínimo 24h. con un máximo de un año (dependerá de la visita de turista), realización de actividades de ocio y tiempo libre, uso de los negocios turísticos, disfrute de infraestructura. En cuanto a la estancia en el destino, existe un periodo de tiempo que debe estar sujeto a la validez de la visa otorgada, cuidando de caer en un régimen de residencia permanente.

Los componentes de la teoría del sistema turístico se basan en dimensiones que permiten orientar cómo participan los componentes dentro de la actividad turística en un territorio.

a. Mercado turístico

Los mercados turísticos se pueden determinar como la convergencia de oferta y demanda de bienes y servicios turísticos, influyendo diversos factores dentro de este para la motivación de los turistas por viajar. Los mercados se diseñan desde la oferta a través de productos turísticos que se compran en origen. Desde la demanda se parte de las necesidades detectadas en los turistas.

Normalmente se establecen tres tipos de mercados como son: monopolísticos, oligopólicos y equilibrados.

Por otro lado, debe quedar establecido que los mercados pueden ser físicos o virtuales, donde los turistas se reúnen para observar ofertas.

Ellos suelen tomar una serie de decisiones a la hora de organizar sus vacaciones: compra de pasajes, estadía, alimentación, tour, entre otros. Estos factores hacen que la opción final varíe de acuerdo a estas condiciones. Las empresas investigan las formas cómo compra el turista, sus tendencias, por qué compran, bajo qué medio lo hacen, sus reclamaciones, entre otros.

Sin embargo, determinar con exactitud por qué compra un turista es una tarea complicada. Muchas veces se determina en las investigaciones que el comprador mismo no tiene claro por qué compra y qué criterios considerar a la hora de pagar. “La decisión de compra en un consumidor pasa, en principio, por la tendencia de la elección de la marca, sumándose los factores de intención de compra y decisión de compra” (Kotler y Armstrong, 2013, p.144).

En el entorno del turismo aparecen las estrategias del marketing turístico donde se aplican las 4p's: producto, precio, plaza y promoción. Estas son relevantes en algunos modelos de negocio y sirven en la toma de decisiones.

Por ello, el modelo de las 4p en los mercados implica decidir sobre los productos, determinar los precios, en la distribución de los productos y la elección de los métodos que pueden servir para la promoción. Se concentran con frecuencia en los negocios de agencias de viaje y hospedajes, donde los paquetes turísticos juegan un rol importante (Kotler et al., 2011).

Así, también, cuando un negocio oferta en el mercado, este debe conocer qué tipo de cliente demanda estos productos. Ello con la finalidad de conocer bien al cliente, así determinan quiénes realmente necesitan el producto ofertado (Ojeda y Mármol, 2016).

El entorno: en cuanto al entorno donde se propicia la oferta y la demanda del turismo, aparecen elementos importantes como el marketing turístico, a través del estudio de turistas, la presentación de la marca (destino turístico), puesta en valor de nuevos destinos, productos y servicios turísticos. Los turistas suelen comprar con frecuencia un paquete, el mismo que tiene la solución a sus vacaciones, a un solo proveedor evitando unir diversos componentes que conforman el paquete.

Bienes y servicios turísticos: los espacios pueden ser de forma física o virtual, donde se encuentran las empresas turísticas que ofertan los productos o servicios y los turistas que están dispuestos a realizar la compra. La construcción de estos espacios obedece a propuestas de valor que buscan satisfacer las necesidades de los turistas. Además, es importante crear un espacio de confianza y motivación para la elección de la compra del paquete turístico.

Capacidad de compra del turista: las compras, sin duda, incluyen diversos factores que hacen que los turistas tomen la decisión de adquirir un paquete donde se incluye su capacidad de gasto. En este proceso de compra aparecen una serie de características que conforman la decisión:

- Producto
- Motivación
- Recomendación
- Toma de decisión

b. Destino turístico

Se define como destino turístico al espacio físico donde los turistas deciden pasar sus vacaciones. Este espacio geográfico puede ser determinado como un pueblo, ciudad, región o simplemente un territorio. El destino puede ser un solo espacio geográfico o un conjunto de estos que conforman la oferta. Todo ello estará determinado por el operador turístico, la agencia de viajes o el propio turista. Las condiciones de un destino varían según su sistema. Cada territorio diseña su propio modelo, así como sus componentes de funcionamiento. El desarrollo de los destinos turísticos parte con una serie de condiciones que hacen posible el disfrute.

Recurso turístico: son aquellos elementos componentes del patrimonio cultural o natural de un territorio. En lo que se refiere al primero podemos dividirlo en material e inmaterial. Por lo general, está referido a la puesta en valor de sitios arqueológicos, casonas, conventos, iglesias, murallas, entre otros. En relación al inmaterial se refleja en leyendas, mitos, danzas, canciones, gastronomía, entre otros.

En cuanto al patrimonio natural se apuntala la puesta en valor de las reservas naturales de la zona, así como una serie de ecosistemas, humedales, lagunas, avistamiento de aves, entre otros que permiten ser presentados como recursos para el turismo.

Espacio turístico: se determina como el espacio territorial donde se encuentran ubicados los recursos que son la materia prima para el turismo. La delimitación del espacio se realiza a través de un trazo, mapas y planos donde se van estableciendo con precisión coordenada de ubicación los espacios geográficos. Entre los

elementos que componen el espacio turístico tenemos: patrimonio cultural (material e inmaterial)-y patrimonio natural (naturaleza virgen y ecosistemas).

Producto turístico: el producto turístico se define como el diseño de un modelo de elementos tangibles e intangibles que se dividen en: patrimonio cultural, patrimonio natural, infraestructura, negocios turísticos, símbolos y otros elementos que están asociados al turismo.

En cuanto a los tipos de turismo, estos varían según cada autor y su percepción acerca de las tipologías. En el caso peruano, se establece que existen tres tipos de turismo. Estos son:

- **Turismo receptivo:** se considera recibir a los turistas extranjeros en territorio nacional.
- **Turismo emisor:** se establece la condición que cada peruano viaja al extranjero habiendo establecido su propia organización del viaje.
- **Turismo interno:** desplazamiento interno a nivel del territorio nacional, lo que buscan que los turistas conozcan otras provincias del país.

c. Patrimonio cultural/natural

El patrimonio de un territorio es el elemento de motivación por excelencia que hace que los turistas se desplacen de un lugar a otro. La oferta turística de los destinos culturales o naturales suelen ser complementados con una diversidad de servicios. La importancia del patrimonio radica en su valor y significado, así como promueve la sostenibilidad del territorio a través de un entorno social, económico y ambiental.

Patrimonio cultural: está determinado por el patrimonio material e inmaterial que se va heredando en el transcurso del tiempo. Dentro del primero, se encuentra el arqueológico: elemento que motiva a las visitas de diversos turistas, así también encontramos casonas, conventos, iglesias, murallas, antiguos estanques, plazuelas, entre otros.

La importancia de la defensa y conservación del patrimonio nace desde las políticas nacionales de cultura, así como de la acción del turismo, arqueología, antropología, historia, entre otros. La puesta

en valor de los sitios arqueológicos hace posible que el turismo tenga alternativas que diversifican las opciones de organizar paquetes turísticos y otras ofertas. Por ello, es necesario que el turismo y la arqueología trabajen de la mano para sacar adelante una serie de proyectos que pueden beneficiar un modelo económico turístico.

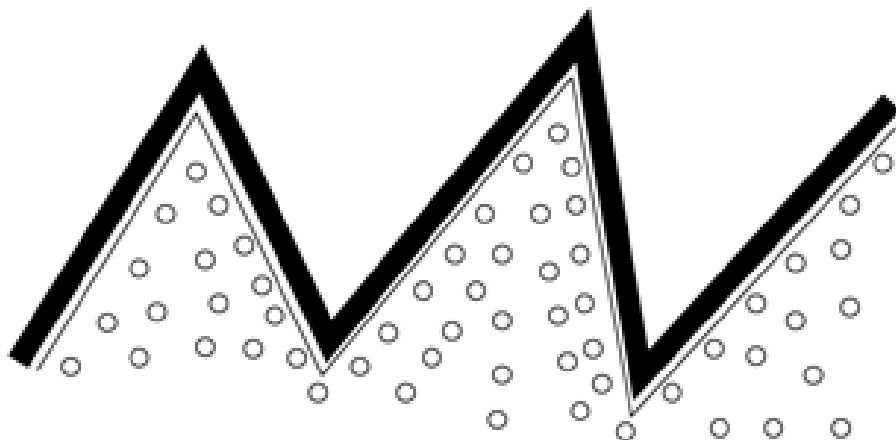
El patrimonio edificado es un elemento importante dentro del patrimonio cultural, sobre todo en la oferta que se eleva desde el inventario del recurso turístico. Es así que diversos países del mundo apuntan a la inversión pública en la puesta en valor de las edificaciones.

Así, también, los objetos que forman parte de las diversas colecciones de museos son bienes que transmiten historias de los antiguos hombres y, con ello, promueven la identidad cultural en el territorio.

En cuanto al patrimonio inmaterial, sin lugar a duda, se busca recuperar conocimientos ancestrales y su puesta en valor ayuda que, desde la artesanía, gastronomía, danzas, músicas y otros se fortalezca, en primer lugar, la identidad de los vecinos y, en segundo lugar, compartir aquel legado como parte del sentido de pertenencia al territorio.

Las normativas son de vital importancia para asegurar que las decisiones que se transmiten en las políticas nacionales cumplan con la misión de proteger los diversos bienes y legados de conocimiento que deben ser conservados y promovidos entre los ciudadanos.

Figura 2. Representación iconográfica de la cultura Tallan que ocupó la costa norte del Perú desde el año 700 d.C.



Patrimonio natural: se puede considerar a los elementos naturales que han evolucionado en un territorio. Estos se presentan de forma física y biológica, que poco a poco están formándose. Así, también, las formaciones geológicas y el hábitat de diversas especies animales y vegetales tienen un valor importante para el turismo. Por tanto, teniendo especies animales, plantas y el territorio en su conjunto, hace posible que exista un valor importante para cada espacio en la gestión de sus recursos naturales.

d. Negocios turísticos

Durante el periodo de vacaciones, en cada territorio, los turistas suelen comprar bienes y servicios. Por ello, es importante que se cumpla con un estándar de calidad. En este sentido, las empresas y los negocios turísticos establecen una serie de procesos y ofertas para abastecer el mercado.

La formación de una empresa pasa por una serie de etapas que se van estableciendo en la medida que se desarrolla y se establecen una serie de decisiones. Sin duda, para empezar a construir una empresa se requiere no solo del conocimiento previo de los negocios, sino también de la estructura de la organización, requisitos jurídicos y un modelo de negocio.

La empresa debe contar con una serie de componentes para establecer un modelo. Si bien cada modelo obedece al tamaño de la empresa se puede establecer un modelo estándar, partiendo del principio que, en las economías mundiales, la mediana y pequeña empresa es lo que más abunda.

Las empresas representan un ámbito de aplicación donde interviene la administración. En tal sentido, se determina como empresa a un grupo integrado que reúne recursos económicos, mano de obra, tecnología, entre otros con la finalidad de producir bienes o servicios desarrollando un orden de carácter normativo organizado y administrado. Así también, se establece un rango de autoridad y planificación. Las actividades que se planifican están encaminadas en el logro de los objetivos de la empresa. Por otro lado, es importante señalar que las empresas fueron clasificadas según magnitud y tamaño (Arguello et al., 2020).

Los negocios son identificados por toda actividad económica, lo que implica las condiciones de intercambio de bienes y servicios

donde prevalece el pago en efectivo o transacción de dinero para un beneficiario a cambio de un bien. En el turismo encontramos tres tipos de negocios que se destacan con relativa frecuencia. Estos son: restaurantes, hospedajes en sus diversos formatos y las agencias de viaje.

En diversos países emergentes se desarrollan negocios y comercios que están relacionados de alguna forma con el sector turismo. Sin embargo, se vuelve una tarea retadora la formalización de estos negocios para garantizar a los turistas una experiencia positiva.

Las empresas de hoy necesitan tener una visión de futuro bajo el paraguas de la formalidad, siendo necesario que desarrollen una serie de acciones que permitan que su funcionamiento esté a la par con el desarrollo de la industria turística.

Modelo de negocio: contienen una serie de pasos o elementos que permiten al empresario establecer las pautas que van a servir para el funcionamiento de la empresa.

Planificar, partiendo del modelo de negocio, hace posible que los emprendedores puedan tener una dirección. Existen en el mercado diversos modelos de negocios; y solo queda, en cada uno, establecer qué formato es el que mejor se adapta a su negocio. Entre los modelos que más se consultan están: modelo Canvas, Larga cola, Cebo y anzuelo y Freemium. Estos permiten ordenar de forma lógica las ideas, los pasos, las actividades y los recursos que deben incluir el negocio. Por su forma, cada negocio perfila su propia forma de funcionamiento y, en otros casos, se hacen modelos que son capaces de ser estándar para que se utilicen en diversos mercados.

Perú responsable: es un programa establecido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en 2015, que pretende establecer los lineamientos para tener empresas responsables. La responsabilidad social empresarial propone a los emprendedores establecer pautas para estar a la par con las empresas que funcionan en el mundo, las mismas que se van dirigiendo en bien y con el fin de evitar el daño al planeta.

El programa tiene lineamientos que permiten establecer las siguientes condiciones a las empresas: establecer una cultura de responsabilidad, el empadronamiento de las empresas y la certificación de las entidades responsables. A esto se suma que el objetivo del

programa está en proponer la empleabilidad desde diversos ángulos.

Proceso administrativo: Fayol (1916) descubrió cuál es la forma de administrar una empresa. Estableció cinco componentes que permiten ordenar todo el proceso de funcionamiento empresarial. Estos son: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Chiavenato (2006) indica que toda ciencia, la administración se fundamenta en leyes o en principios, así como en un concepto teórico. Fayol definió los principios generales de la administración, sistematizándolos in mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época. Fayol adopta el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. Aquí todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo lugar o circunstancia.

Fayol indica que existen 14 principios para administrar. Estos son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Chiavenato, 2006).

Cultura organizacional: se determina como un conjunto de valores que se heredan en un grupo o sociedad. A nivel empresarial, estos representan el espíritu de la organización. Los grupos sociales siempre se enfrentan a dos problemáticas: la convivencia y su desempeño frente a otros entornos sociales. Por tanto, la cultura tiene una serie de componentes que hacen posible que exista una diversidad de enfoques frente a ello.

El estudio de la cultura, que es asunto de la antropología, se utiliza para entender a las organizaciones. La cultura, en ellas, comprende diversos elementos que desarrollaron los antepasados, se transmitieron a los veteranos y de estos a los recién llegados. Los nuevos integrantes de la organización deben entender la cultura y aprender a comportarse de acuerdo a sus elementos culturales, a fin de ser aceptados y sobrevivir.

Todas las organizaciones desarrollan una cultura, cuyo contenido específico depende del aprendizaje adquirido en el

proceso de resolver problemas de adaptación al medio ambiente y de convivencia interna. El elemento más simple y explícito de la cultura, que ejemplifica este proceso, es el lenguaje (Amaru, 2009, p.265).

Los componentes de la cultura son diversos y cada perspectiva hace que se establezcan aceptaciones de unos componentes más que otros. Por ello, es importante tomar las teorías que sean apropiadas para cada estudio.

e. Infraestructura turista

La infraestructura dentro del sistema turístico está enmarcada como un conjunto de elementos de carácter arquitectónico que forman parte de un territorio que oferta sus espacios. Podemos diferenciar la infraestructura que está destinada al uso público frente a la turística, sumándose los atractivos y la planta turística.

La infraestructura turística está enmarcada en brindar las comodidades a los turistas nacionales y extranjeros. Esto parte de la inversión pública de los tres niveles de gobierno. Es importante indicar que los gobiernos locales están próximos a los ciudadanos y a la actividad turística. Por ello, necesitan de presupuestos que permitan invertir en infraestructura como malecones, plazas, centros de interpretación, entre otros.

El acceso al disfrute de la experiencia turística está vinculada a la infraestructura que se puede desarrollar en los territorios. Por ejemplo, transporte turístico y urbano, servicios de puntos de internet gratuitos en las ciudades, alojamientos low cost, zonas feriales, entre otras que pueden impulsar el turismo.

Los proyectos de inversión pública que son orientados al turismo deben mejorar la capacidad del Estado en la respuesta a las necesidades que se tienen en el territorio y en la oferta turística. Sin lugar a dudas, son las municipalidades las que deben ser las abanderadas en la inversión pública de la infraestructura turística para que garantice experiencias positivas a los turistas.

f. Superestructura turística

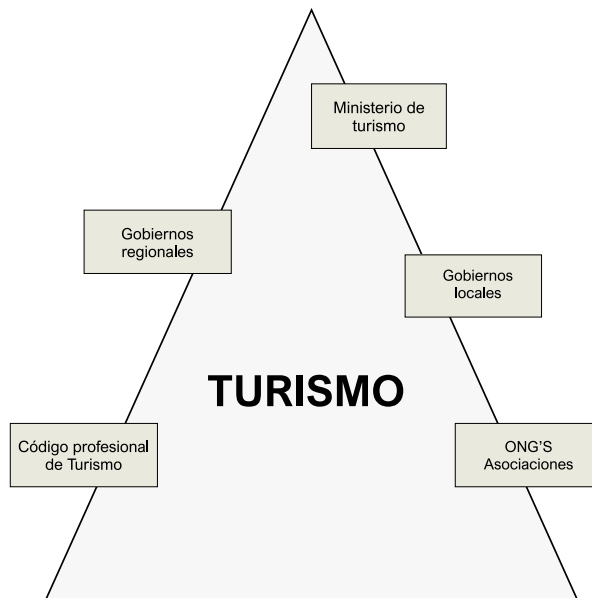
La superestructura involucra a todos los actores del sector público y privado que se encuentran inmersos en el turismo. Tener una superestructura que funcione eficientemente es de suma importancia ya que eso permite que cada actor pueda desarrollar su papel. Cada

país tiene su propia estructura. Por ello, es importante establecer si los modelos pueden ser adaptados en diversas realidades del turismo.

Cada región cuenta con una diversidad de actores sociales y autoridades que permiten la gestión del turismo con el respaldo de los colegios profesionales, asociaciones, entidades locales, regionales y el estado. Todos deben estar comprometidos con el turismo.

El liderazgo, que debe ser ejercido en la superestructura del turismo, recae en la autoridad local; es decir, las municipalidades son las abanderadas en la conformación de los equipos de trabajo de acuerdo a la normativa vigente; y, por otro lado, tienen la obligación en destinar los presupuestos que serán ejecutados en el sector turismo mediante la programación multianual de bienes, servicios y obras [PMBSO]. Por ello, es importante que los actores locales como son: universidades, asociaciones y autoridades estatales deben conformar los equipos técnicos de turismo. Los aportes de cada actor son de vital importancia en la construcción de un destino turístico emergente capaz de llamar a los turistas nacionales y extranjeros.

Figura 3. Componentes del formato de la superestructura del Turismo bajo un criterio de articulación



La percepción de país y la difusión de su oferta hacen que, de alguna manera, los turistas tomen una decisión final respecto a dónde pasar las vacaciones. Tener recursos y atractivos turísticos propician la motivación de viaje, aunque no garantizan una elección para los territorios. Por ello, es importante tener en cuenta que la superestructura juega a veces una mala pasada en la experiencia del turista. Si bien cada país intenta organizar de la forma adecuada su imagen en el mundo a través de la marca país o marca regional, se vuelve necesario tener en cuenta que se debe ofertar turismo bajo los estándares de calidad buscando una experiencia turística satisfactoria.

Evitar la calamidad de la superestructura turística, con un mal funcionamiento de todos los actores involucrados, implica tener, desde los tres niveles de gobierno, estabilidad, evitando rotación de funcionarios, así como una baja inversión pública. Por tanto, amerita construir un espacio de reflexión para la mejora del funcionamiento del sistema turístico. Con frecuencia las superestructuras, sobre todo en América Latina, son débiles y con faltas de comunicación. Prueba de ello es la cantidad de turistas que visitan Europa versus los turistas que llegan a América.

Es una constante tener que ver cómo los gobiernos locales y regionales gestionan programas y proyectos que no se cumplen a cabalidad. Así como la falta de coordinación en la gestión del patrimonio cultural y natural.

g. Turista

Se define turista como aquella persona que realiza un traslado de su lugar de origen a un destino turístico ajeno a su territorio de residencia. A esta condición aparecen otros factores como: realizar actividades de ocio, comprar bienes o servicios relacionados al turismo y pernoctación en un alojamiento. Visitas específicas a sitios culturales y naturales, donde se realizan una serie de actividades que permiten desarrollar el turismo.

Los turistas suelen estar en familia, solos o acompañados en grupo, y cuentan con frecuencia con un guía oficial de turismo, quien busca asegurar que la estancia sea la mejor posible. En el caso de realizar viajes al extranjero, el turista debe tener en cuenta que, para ser considerado como tal en el desplazamiento, deberá estar al menos 24 h. Por otro lado, el tiempo máximo de permanencia (sujeto a visa

de turista y consideraciones del país de destino) es de un máximo de un año. Pasado este tiempo es considerado un habitante o residente. Y, en algunos casos, pasa a la condición de ilegal.

Para los turistas se diseñan una serie de circuitos, rutas o tours que son servicios que deben cumplir con sus objetivos en el destino seleccionado. Las programaciones y circuitos turísticos, que se establecen, son permanentes. La forma de atraer al turista nacional y extranjero requiere de una serie de estrategias vinculadas a la motivación y experiencia en la visita.

Turista nacional: es aquel que está considerado como originario y comparte un mismo territorio. Se desplaza por todo el espacio geográfico al cual pertenece. Puede viajar a nivel nacional gozando del privilegio de no pagar tasas o impuestos. Así, también, de contar con un mismo idioma para comunicarse. Por lo general, los turistas nacionales son quienes mantienen la economía del turismo en un país.

Turista extranjero: son considerados aquellos que se trasladan de su lugar de residencia habitual a un territorio ajeno. Suelen ser viajes de país a país, donde se solicita con frecuencia visa, se paga impuestos y se deben cumplir una serie de condiciones durante la estancia. Las motivaciones de los turistas extranjeros son diversas, pero aún así existen algunos indicadores de oferta que se inclinan más por ocio y ofertas culturales en los destinos.

h. Sostenibilidad

La sostenibilidad se enfoca en tres conceptos bien definidos a partir del Informe Brundtland (1987), en el cual se recomienda conservar los recursos que van a satisfacer a las generaciones futuras, tomándose en cuenta las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Las dimensiones que subyacen al Desarrollo Sostenible, tal y como se define en el informe Brundtland y las lecturas distintas a las que es sometido este polisémico concepto, hacen necesario estudiar de forma empírica qué se entiende por Desarrollo Sostenible en diversos niveles. El mismo que utilizan para expresar sus ideas u objetivos políticos y gestores de los diversos ámbitos de la sociedad; y el público, que se encuentra sometido a través de los medios de comunicación a un discurso recurrente en donde aparece el término

sostenibilidad. «Una exploración del significado de Desarrollo Sostenible es un apropiado punto de partida» (Aragónés, Izurieta y Reposo, 2003).

Desarrollo económico: refiere a la capacidad de crear economías a través de algún modelo en cada territorio, que de alguna forma impacten menos en el ambiente intentando aminorar la extracción de recursos naturales o buscar nuevos métodos de trabajo para el reciclaje como fuente de empleo. Así, también, se busca orientar el compromiso de la empresa pública y privada en este cometido. El turismo se encuentra como uno de los modelos económicos que menos contamina al planeta. A través de este aparecen emprendimientos, modelos de negocios y otras formas de hacer comercio relacionados con la cultura y la naturaleza.

Desarrollo social: argumenta la necesidad de tener un compromiso tanto con los empleados como con los consumidores de las empresas. Es necesario crear políticas que, a partir de investigaciones, pueda desarrollar el turismo en los territorios. Este crea puestos de trabajo, aplica políticas de empleo y, a la vez, favorece las condiciones laborales a sus empleados, siendo estas algunas de sus acciones. Uno de cada once puestos de trabajo que se apertura en el mundo son creados por el turismo. El desarrollo social, también, promueve la identidad cultural local donde la población se involucra poniendo en valor su herencia que se refleja en el patrimonio material e inmaterial.

Con frecuencia se incluye en los planes de desarrollo turístico local al turismo rural o, antes llamado, turismo rural comunitario, donde se acerca la población al turista para compartir experiencias. Este intercambio de conocimiento enriquece a los turistas y vecinos, ya que el intercambio de información hace posible tener nuevos saberes. Por otro lado, influye en el crecimiento y en la calidad de la prestación de los servicios evitando cometer errores propios del inicio de la actividad turística.

Desarrollo ambiental: la conservación del medio ambiente es clave para el futuro del planeta. En tal sentido, todas las industrias deben estar comprometidas con una serie de acciones. El turismo realiza su papel en el área de servicios y, desde su posición, ayuda a evitar la contaminación, así como establece políticas que van en favor del cuidado de los recursos naturales (reciclaje) y del impacto

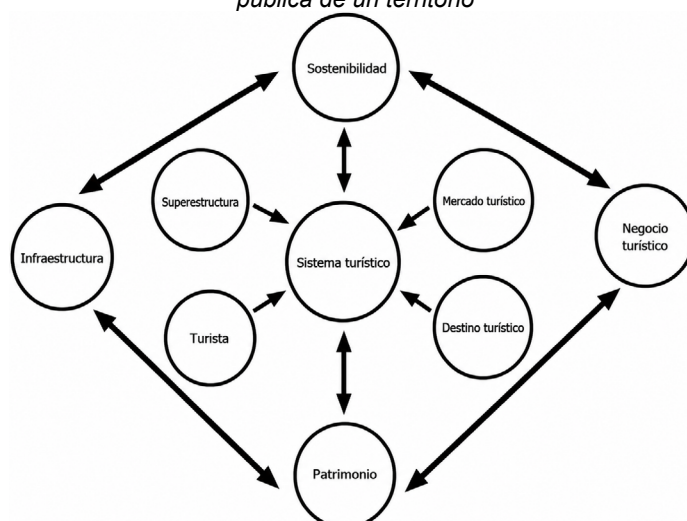
ambiental. Se va implicando de forma más consistente en los objetivos desarrollo sostenible. A través de investigaciones asociadas al turismo se pueden desarrollar modelos de turismo sostenible, como es el caso de estudios relacionados a rocas o suelos que pueden ser foco de atención en el futuro.

Es importante destacar que la naturaleza juega un rol importante en el impulso del turismo, no solo como espacios para ser visitados, sino también que a través del agro promueve cultivos sostenibles que evitan la contaminación ambiental.

Proponer el turismo sostenible como eje para desarrollar modelos económicos que no afecten al ambiente es una tarea de futuro. A través de la identificación de rocas y sus componentes químicos han permitido realizar una propuesta que impulse el turismo sobre la base de los recursos naturales, donde la motivación de visita está en la presentación de rocas que, por los altos índices de hierro (Fe), en un futuro pueden ser una alternativa para enfrentar la anemia. (González, 2019).

Existen diversos materiales en los suelos que permiten ser explotados con responsabilidad y, en otros casos, amerita recuperar los conocimientos ancestrales como es el caso del uso del batán, donde los antiguos hombres utilizan este instrumento para molienda de los minerales y con el paso del tiempo se comenzó a utilizar en la trituration de alimentos.

Figura 4. Modelo de la teoría sistémica turística territorial aplicable en la administración pública de un territorio



Como se puede observar el modelo sistémico busca ordenar de forma equilibrada la participación de los sectores público y privado en la actividad turística que se desarrolla en un territorio. Así, también, es importante destacar que tanto el aporte de la administración pública como su liderazgo se vuelven relevantes en el fortalecimiento del turismo.

Por ello, es necesario que los tres niveles de gobierno trabajen de forma articulada. Así que las políticas nacionales; y los planes estratégicos permitan ordenar de forma sistemática las estrategias, las mismas que contribuyan a potenciar negocios, comercios y el fomento del empleo.

El turismo en el Perú se divide de acuerdo a diversos criterios en turismo receptor, interno y emisor. La gran problemática actual está en cómo articular las diversas acciones que generan la dinámica del movimiento turístico, así como proponer nuevas alternativas de destinos, así como tiempos de estadía en cada región, y calidad de los servicios hoteleros.

En cuanto al turismo receptor que se oferta, debemos tener claro los primeros pasos de los turistas en territorio nacional, así como la distribución de la información de los diversos lugares, actividades y espacios de ocio.

En cuanto al turismo interno, podemos mencionar que el flujo de turistas nacionales que se trasladan de un lugar a otro viaja sin tener información, más que la que puede escuchar o conocer de familiares o amigos, de internet o de alguna agencia de viajes.

Finalmente, tenemos el turismo emisor, es decir, turistas peruanos que viajan al extranjero. Ellos suelen tener mayor conocimiento de sus destinos gracias al aporte de los promotores del exterior que venden sus productos, a través de los diversos canales. Así tenemos, un turista nacional que conoce más ofertas del extranjero que nacionales.

Uno de los principales problemas que tenemos es que aún no se genera plataformas web amigables con los turistas. Además de la falta de una hoja de ruta turística visible, estableciendo unidad de criterios y asegurando su difusión permanente para cimentar destinos turísticos con un crecimiento sostenido.

Sabemos que existen corredores turísticos que solo se conocen por algunos comentarios o noticieros que prestan atención a estos recorridos. La débil presencia en internet de páginas web turísticas hacen que se pierdan potenciales visitantes. Por otro lado, el fortalecimiento de Perú como puntos de información oficial debe tener apertura a las alianzas estratégicas con gobiernos locales, asociaciones, universidades y puntos de cultura que son asociaciones reconocidas oficialmente por el Ministerio de Cultura, siendo un soporte para la difusión de las ofertas turísticas en el Perú.

Si bien existen esfuerzos por mejorar el turismo nacional, poco se sabe de estos. También es digno de mencionar que cada año Perú participa en las grandes ferias mundiales; sin embargo, estas no provocan gran impacto en el flujo de visitantes al país. La escasa información turística que circula a nivel mundial sobre Perú hace que exista aún trabajo por realizar. Por ello, es necesario crear un mecanismo de información, promoción y sensibilización turística con la intención de proyectar una imagen de destino turístico.

A esto, también, debemos sumar que nos es tan cierto que el Perú lidera o está entre los puntales de la gastronomía mundial. Si bien hay premios como mejor destino gastronómico World Travel Awards, la realidad marca un sencillo ejercicio que se resume en: "qué tanto conocen al Perú a nivel turístico, hotelero o gastronómico en otras partes del mundo", preguntando en países como España, Bélgica y Francia encontramos que se conoce poco sobre turismo cultural peruano (patrimonio arquitectónico, etnológico o natural), servicios hoteleros y gastronomía.

Sin embargo, debemos destacar que si se sabe algo de nuestro país es porque existen empresarios peruanos que abren restaurantes, así como también la presencia de ONGs peruanas, promotoras del patrimonio cultural del Perú, las que organizan cursos vinculados al turismo cultural a través de ponencias, exposiciones y pasacalles.

Lo cierto es que el rol de las embajadas y consulados es débil, mientras que peruanos de a pie con esfuerzo y nobleza intentan proyectar nuestra cultura con los pocos recursos que tienen. Es así que en ciudades como Barcelona, Madrid, Bruselas, París o Milán se va conociendo más del Perú gracias a estas iniciativas que impulsan las asociaciones culturales al exponer sobre las diversas regiones peruanas, dejando de lado un estereotipo vinculante a los Incas y

Machupicchu. Hoy en día se conoce más en Europa sobre ciudades emblemáticas como Trujillo, Piura, Lima, Huaraz, Nazca, Arequipa, Chiclayo, Cajamarca, así como sus expresiones artísticas y danzas. Esto último está reflejado en bailes como la marinera, huayno, tondero, danzantes de tijeras, entre otros.

Contamos con diversos compatriotas que difunden nuestro pasado, siendo embajadores, y, de alguna manera, generan iniciativas que motivan en las vacaciones al destino Perú. En la actualidad, existen más de cuatro millones de peruanos repartidos en el extranjero, quienes de alguna manera contribuyen a promover confianza en la marca Perú.

Como experiencia promotora del Perú en materia de turismo en Europa, tenemos el denominado “Día Nacional del Perú”, que se celebra de forma masiva desde 2009 y donde las ciudades impulsoras que acogen este evento (Barcelona y Madrid) son las que tienen una mayor concurrencia de peruanos que se mezclan con ciudadanos de otras partes del mundo en la fiesta nacional. Durante este día de peruanidad, alrededor de unas quince mil almas disfrutan de un día cultural, cívico y patriótico donde se expone la riqueza nacional. En la jornada se comparte danzas, canciones, mitos, exposiciones, textiles y gastronomía de las diversas regiones peruanas.

Por otro lado, cuando se busca información turística de Perú, encontramos gran dificultad sobre todo en internet. Los potenciales turistas se acercan a los consulados peruanos, pero estos suelen ser proclives a no brindar este servicio por motivos administrativos, perdiéndose la oportunidad de poder difundir desde un ente oficial del Estado la información turística del país. En su mayoría de veces, los turistas consultan a los conocidos y a las páginas web relacionadas al turismo para encontrar información, siendo poco probable tener datos confiables en algunos de los destinos específicos. Por lo general, no se encuentra una agencia de viajes en el extranjero que ofrezca paquetes turísticos a Perú. Por ejemplo, en Barcelona existen agencias de viajes como el Corte Inglés o Halcón Viajes que en sus oficinas promocionan viajes turísticos a toda España o cruceros por el Mediterráneo, dejando de lado otros destinos.

Por tanto, viajar al Perú de forma directa es complicado porque no se cuenta con una agencia especializada o, por lo menos, que exista algún contacto con agencias de viajes peruanas. Al terminar;

la organización de sus vacaciones de manera informal, los turistas adquieren un billete de avión, así como un mapa digital de Perú, iniciando su travesía cuando arriban al aeropuerto internacional Jorge Chávez.

Con los antecedentes descritos, encontramos dificultades para visitar I Perú. Cada turista se aventura sin guías para conocer el país. En ocasiones, se escucha comentarios negativos de la experiencia de tomar vacaciones en el Perú, donde se dice que existe inseguridad, desorganización, suciedad y sensación de peligro constante. Pero, por otro lado, existen experiencias positivas en el Perú asociadas a la responsabilidad, seguridad y buena atención; siendo las visitas a sitios arqueológicos las calificadas como las experiencias gratificantes y recomendables.

La percepción del turista extranjero es asociar Perú a Machupichu siendo, por tanto, las visitas de los turistas, en su gran mayoría, al corredor del sur; con su destino emblemático Cuzco, complementado dicho circuito con Arequipa, Puno y Juliaca; a pesar que también tenemos otras ofertas turísticas nacionales en los corredores del norte y oriente peruano.

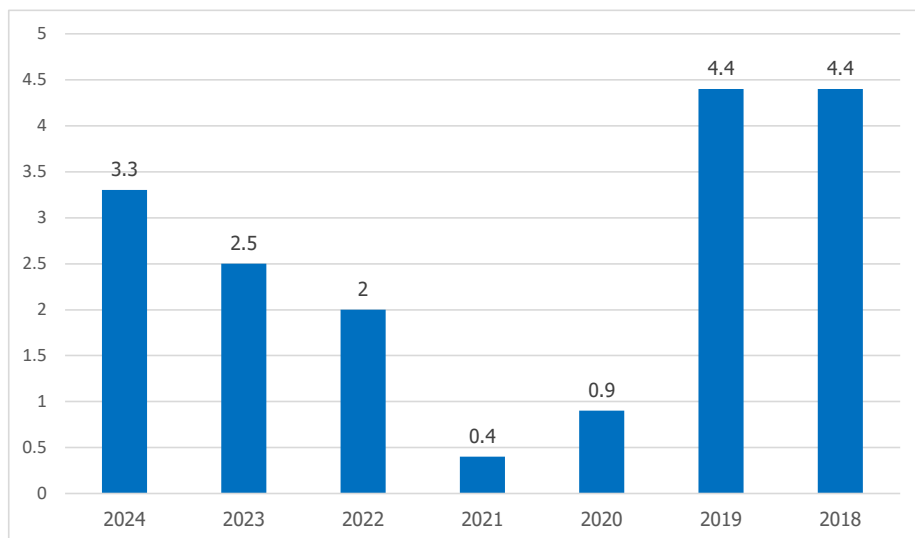
Se toma poca importancia a la promoción de los corredores del norte que tienen mucho que ofrecer. Esto por su pasado, riqueza natural y herencia cultural destacando, por ejemplo, la aún persistente ruta moche que oferta descubrir ciudades como Trujillo; y Chiclayo. Así también se abren paso ciudades como Piura, Cajamarca, Tumbes, Chachapoyas, entre otras. Estas cuentan con una gran diversidad de atractivos turísticos capaces de brindar una grata experiencia.

Lugares emblemáticos del norte como el Centro Histórico de Trujillo, Estanque Virreinal del Recreo, Chan Chan, Huacas de Moche, Complejo Arqueológico El Brujo, Complejo Túcume, Ventarrón, Señor de Sipán, Kuntur Wasi, Tangarara 3, Narihuala, Ñañañique, así como diversos museos son destinos de parada obligada para los turistas.

Tabla 3. Ubicación de los recursos turísticos de la costa norte del Perú

Destino	Recurso turístico	Ubicación
Tumbes	Playa Punta Sal	Distrito Canoas de Punta Sal, provincia Contralmirante Villar
Tumbes	Ciudad de Tumbes	Distrito de Tumbes, provincia de Tumbes
Tumbes	Santuario Manglares de Tumbes	Distrito de Zorritos, provincia de Zorritos, poblado el Bendito
Piura	Sitio arqueológico Tangarará 3	Centro poblado de San Miguel de Tangarara, distrito de Marcavelica, provincia de Sullana
Piura	Centro histórico de Sullana	Ciudad de Sullana, distrito de Sullana, provincia de Sullana
Piura	Centro histórico de Piura	Ciudad de Piura, distrito de Piura, provincia de Piura
Lambayeque	Centro histórico de Chiclayo	Ciudad de Chiclayo, provincia de Chiclayo
Lambayeque	Museo Tumbas Reales	Distrito de Lambayeque, provincia de Lambayeque
Lambayeque	Sitio arqueológico Túcume	Distrito Túcume, provincia de Lambayeque
La Libertad	Centro histórico de Trujillo y Estanque virreinal	Distrito de Trujillo, provincia de Trujillo
La Libertad	Huacas del Sol y La Luna	Campiña de moche, distrito de Moche, provincia de Trujillo
La Libertad	Complejo Chan Chan	Centro poblado Villa del Mar, distrito de Huanchaco, provincia de Trujillo

Figura 5. Evolución de visitas de turistas extranjeros en millones de acuerdo a los datos de Mincetur 2025



A estos esfuerzos se suma el PENTUR 2025 (Plan Estratégico Nacional de Turismo), CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística del Perú)-como herramientas esenciales para tener un turismo potente.

El PENTUR busca impulsar prácticas de gestión de turismo sostenible con especial énfasis en las prestadoras de servicio y destinos turísticos, incidiendo en la mejora del clima de negocios que se vincula a la actividad turística.

Su misión es brindar los lineamientos nacionales en materia de turismo para trabajar articuladamente en la consolidación del Perú como destino turístico competitivo y sostenible, donde se viva experiencias únicas y se contribuya a mejorar la calidad de vida de los peruanos. Por otro lado, CALTUR es un instrumento inspirado en la noción de que un producto turístico de calidad debe combinar atractivos, servicios y facilidades de una manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto y que esa decisión se repita (dimensión de oferta) y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones del turista (dimensión de demanda).

Retomando el PENTUR, este nos habla de unos lineamientos políticos-sobre turismo sostenible, el mismo que es definido como “el que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras,

económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” según OMT.

También, debemos incluir al PERTUR (Plan Estratégico Regional de Turismo) por cada región y los PDTL (Plan Desarrollo Turístico Local) por cada municipalidad provincial y distrital que debe trabajar de forma articulada en la promoción del turismo.

Existe aún en diversas regionales del Perú, así como en las municipalidades, falta de compromiso con el sector turismo a nivel de la construcción sobre todo del Plan Desarrollo Turístico Local. El diseño institucional a través del equipo técnico donde se contempla, de acuerdo a la normativa, un representante del sector académico que se refleja en las universidades, así como otros actores de la sociedad civil. Este es el primer paso en el desarrollo del PDTL.

Por otro lado, el inventario del recurso turístico, que está en la fase del diagnóstico, es clave como un segundo paso que de forma secuencial ayuda en la construcción del PDTL del territorio. Siendo relevante el involucramiento sobre todo de la autoridad municipal en la construcción del instrumento técnico para la promoción del turismo.

El diseño de la base de datos tiene como objetivo resguardar la documentación que se va recabando donde se anota los sucesos ocurridos, zonificación del territorio, así como la situación en la que se encuentran los negocios del entorno, la demanda turística y la situación de los servicios básicos.

En cuanto al diagnóstico a nivel externo, se toma en cuenta; el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural del territorio. Esto con la finalidad de conocer de primera mano la situación y proponer, por ejemplo, un plan de contingencias en caso fuera necesario. Así, también, es necesario indicar que todos los destinos se exponen de forma constante a los cambios.

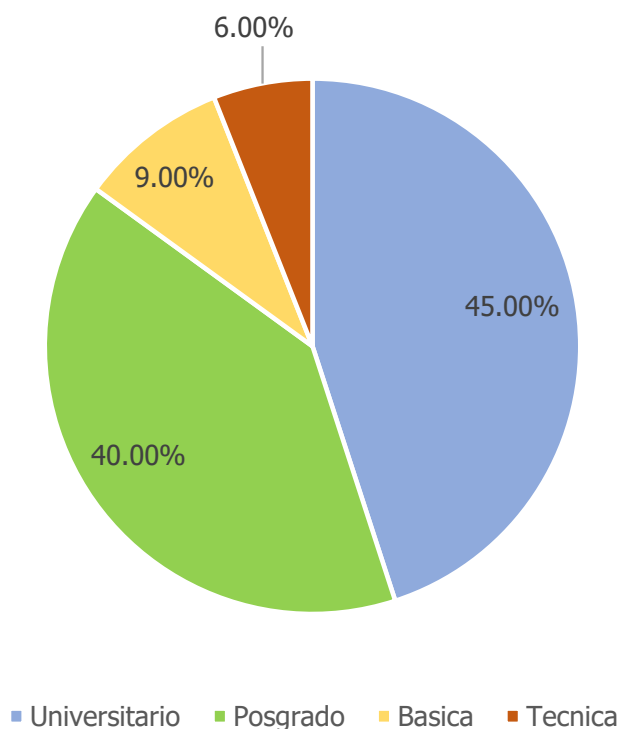
La finalidad del PDTL radica en la consecución de un formato que permite organizar de forma sistemática los recursos humanos, estratégicas, proyectos y planificación de la intervención en el sector. Por otro lado, los beneficios que tiene el PDTL están reflejados en el ordenamiento sistemático de la información turística; y en la plena identificación de la riqueza del territorio, así también en la planificación de acciones estratégicas que pueden servir en la contratación de bienes, servicios y obras.

1.3 Característica y tendencia del Turismo en el Perú

La promoción del turismo en el Perú es un hecho que se está promocionando de forma progresiva, donde en algunos países se denota el interés prioritario por visitar el país de los incas. Según el portal Colombia Report Perú, México, Costa Rica, Argentina, Brasil y Ecuador son tendencia de visita en América Latina en el 2025. De acuerdo al reporte indica que, en la categoría satisfacción de producto turístico, Perú tiene 70.9% de aprobación, seguido por Costa Rica con 69.9%, Ecuador con 69.3% México con 69.1%, Brasil con 65.1% y Argentina con 65.0%.

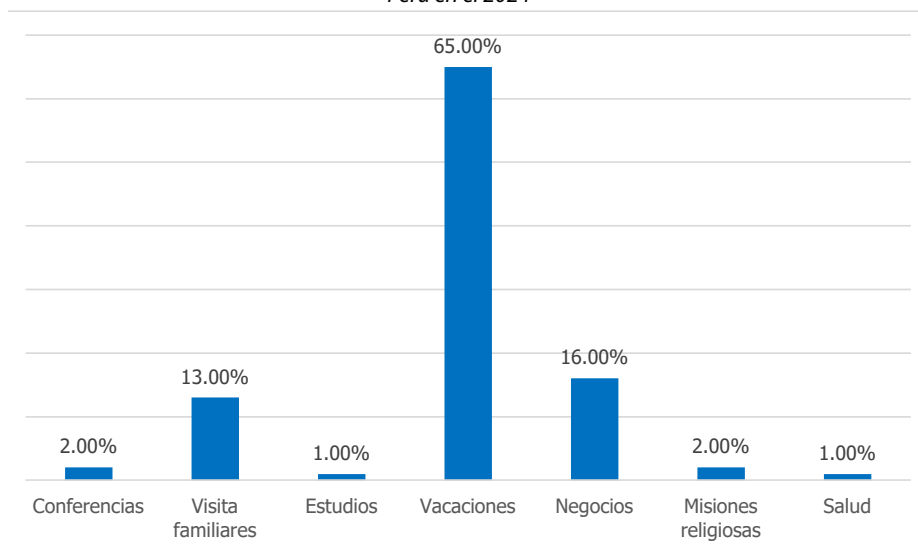
En cuanto al perfil del turista nacional Promperú publica El perfil del turista extranjero 2024, con una muestra de 30 países. El objetivo del estudio fue conocer las características de los turistas extranjeros y sus viajes al Perú. Se destaca como el motivo de viaje las vacaciones con un 65.00% por negocios, 16.00% por visita a los familiares, 13.00% en conferencias y otros 2.00%.

Figura 6. Perfil del turista extranjero que visita el Perú de acuerdo a la base de datos de Turismo In



Es importante rescatar el dato relacionado al grado de instrucción de los turistas. A principios del siglo XX, la gran mayoría de los turistas eran trabajadores manuales o de fábrica que requerían tiempo para el descanso. Pero con el paso del tiempo la tendencia determina que el turismo al 2025 tiene relación con aquellos que tienen una alta formación y, por tanto, la exigencia de un producto de calidad debe estar en esa medida.

Figura 7. Tendencia en cuanto a la motivación del viaje que realizan los turistas extranjeros al Perú en el 2024



La motivación del viaje al Perú debe estar relacionada a la necesidad de una experiencia turística positiva. En tal sentido, los turistas extranjeros manifiestan en una gran mayoría que la visita al país tiene una asociación directa con las vacaciones propiamente dicha.

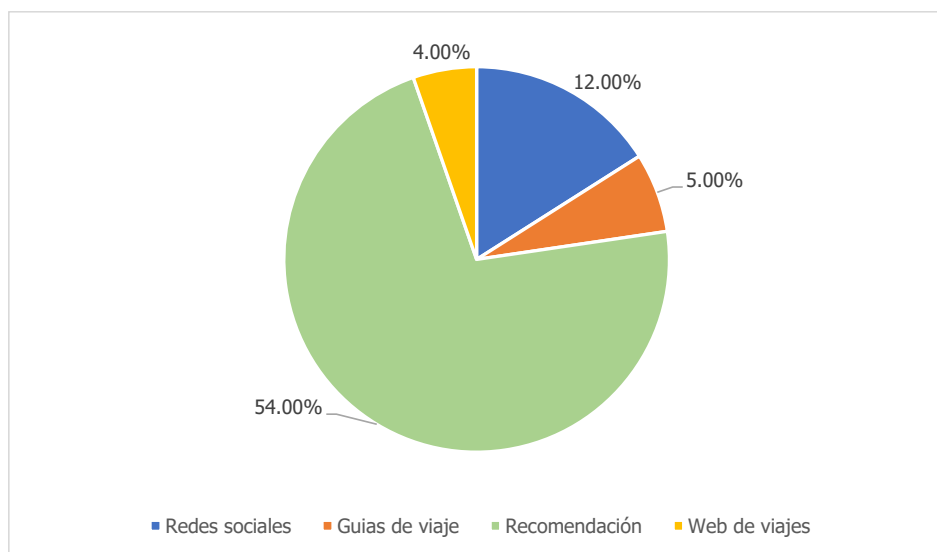
De los países de América Latina, el Perú tal vez es el único que puede ofrecer experiencias vinculadas a la riqueza cultural ya que la potencialidad turística en sus diversas regiones atestigua el florecimiento de una variedad de culturas prehispánicas.

El patrimonio edificado que se refleja en los sitios arqueológicos, así como las antiguas casonas de los centros históricos por sí solas cuentan un pasado donde confluyen las culturas.

De la misma forma, el creciente acceso a la información histórica ayuda en la identidad cultural de los territorios donde los protagonistas son los vecinos y primeros embajadores. Por ello, es necesario diversificar propuestas que generen experiencias turísticas que en el tiempo se puedan recomendar. El patrimonio cultural juega, también, un papel preponderante, a través de la puesta en valor de los diversos edificios.

Sin dejar de lado al patrimonio inmaterial que va ganando terreno desde los saberes ancestrales de la gastronomía coincidiendo con la tendencia mundial en la compra de los productos locales.

Figura 8. Tendencia de las fuentes de inspiración de los turistas extranjeros en la búsqueda de información sobre el Perú en el 2024



Sin duda las fuentes de inspiración buscan motivar al turista extranjero en la búsqueda de información confiable sobre los diversos destinos turísticos relacionados al Perú. Cuando se trata de viajar, de acuerdo a la estadística, la recomendación de las amistades o familiares tienen un fuerte peso en la toma de elección.

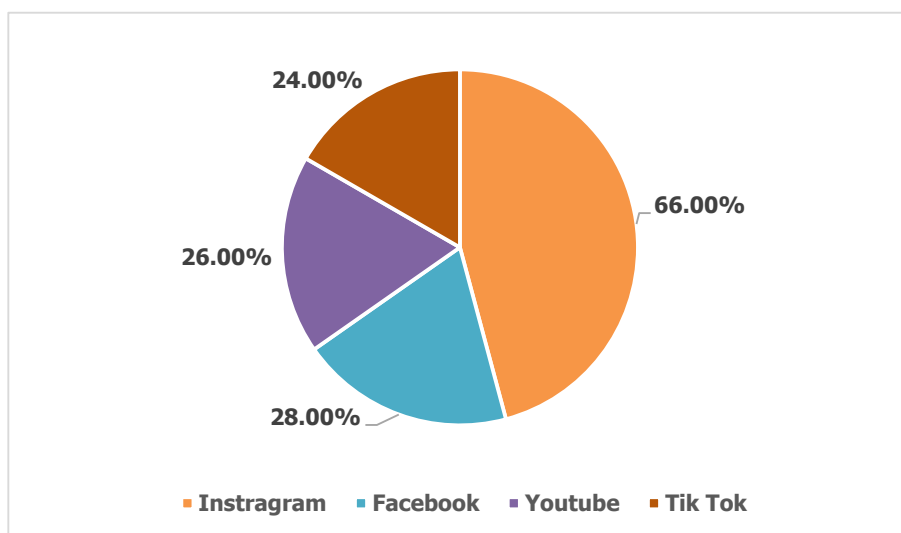
Cuando un destino turístico presta las garantías de calidad durante la estancia de los turistas existen grandes posibilidades que la experiencia sea positiva y, con ello, se produce la recomendación.

A nivel mundial, España y Francia lideran desde hace años el turismo mundial. Parte del secreto es la intervención de la administración pública en las políticas nacionales relacionadas a las inversiones, regulación de los servicios y normatividad de los negocios turísticos.

Por ello, cuando el territorio presta la confianza para realizar diversas actividades a los turistas genera un sentido de comodidad, seguridad y hasta de pertenencia en los visitantes. Prestar ayuda, así como orientación durante la estancia genera emociones que permiten en el tiempo generar recuerdos positivos del viaje.

Las autoridades juegan un rol importante sobre todo aquellas que tienen el carácter municipal (ayuntamiento) en promover contratación de bienes, servicios y ejecución de obras para el sector turismo.

Figura 9. Uso de las redes sociales en la visualización de los destinos turísticos relacionados al Perú



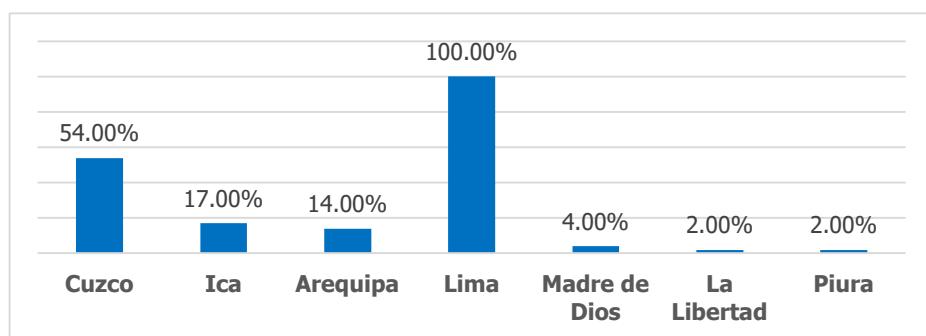
En cuanto a las redes sociales donde se visualizan diversos tipos de publicidad sobre turismo es importante destacar lo siguiente: la percepción nacional es que la red social Facebook es la más relevante para promover el turismo en el territorio; sin embargo, los datos de los turistas extranjeros es que Instagram es la plataforma favorita para buscar contenidos relacionados a esta actividad en el Perú.

Por ello, es importante siempre realizar un análisis de datos para establecer las tendencias y el comportamiento de los turistas relacionados a los contenidos que se suben en las redes sociales.

Conseguir una experiencia turística positiva no es una tarea sencilla. Por ello, es necesario proveer a los viajeros de todas aquellas facilidades en el territorio. Hace años, en diversos países de Europa se implementa los puntos Wifi para que los turistas tengan conexión online rápida y puedan tomar decisiones importantes.

Facilitar estos tipos de servicios desde la administración pública para el sector turismo contribuyen en la construcción de experiencias positivas donde turistas nacionales y extranjeros puedan ser beneficiarios de servicios públicos de calidad.

Figura 10. Tendencia de la visita a las ciudades del Perú realizada por los turistas extranjeros en el año 2024



En cuanto a los destinos más visitados en el Perú durante el año 2024, en primer lugar, se determina la visita a Lima, hecho que es comprensible por ser una zona de llegada de turistas. Así, también, Lima ofrece, a nivel de turismo cultural, espacios como el centro histórico con sus casonas coloniales, iglesias, conventos, sistemas hidráulicos, plazuelas, entre otros.

Además, cuenta con diversos lugares que presentan el lado prehispánico de la ciudad donde los templos ceremoniales como son las huacas nos llevan en un viaje en el tiempo a descubrir las diversas culturas pre incas que poblaron este territorio.

Asimismo, Lima ofrece un lado de vanguardia en el ocio y compras con grandes superficies y negocios especializados en

diversos tipos de mercancías, los que solucionan las demandas de los turistas. Es necesario que la población de la capital que bordea los 10.4 millones de habitantes tome conciencia de la importancia del turismo con la finalidad de ser una ciudad amigable y que motiva a ser visitada.

En cuanto a las ciudades del interior del país, debemos destacar que el sur está cumpliendo de forma progresiva la tarea de promoción del turismo a través del patrimonio cultural; sin embargo, el norte del Perú aún está en una fase inicial de la puesta en valor del recurso turístico.

Sin lugar a dudas, la calidad juega un rol importante en la estadía de los turistas extranjeros viéndose reflejada en el perfil del visitante donde existe un nivel universitario que está por encima de todo. Es importante destacar que encontramos una tendencia en la búsqueda de los hospedajes de calidad que brinden las garantías de la estancia.

De igual forma, los servicios que se ofertan dentro de los alojamientos ayudan en gran medida, ya que con frecuencia los turistas extranjeros priorizan los que brindan tanto hoteles como hostales para la comodidad. Por otro lado, existe poco miramiento en cuanto al costo del hospedaje y sus servicios ya que el confort está por encima de todo.

La capacidad de gasto del turista extranjero está por encima del nacional. Por ello, es necesario establecer estrategias en la diversificación y reparto de los turistas por el país.

En relación al gasto estimado tenemos que hizo entre \$1,000 a \$1,999 dólares un 33.00%, entre \$2,000.00 a más tenemos un 24.00%, entre 00 a \$500.00 dólares tenemos un 22.00%, entre \$500.00 y \$999.00 dólares un 21.00%.

Como se puede observar en la gráfica sobre la tendencia en cuanto al turismo cultural existe una inclinación por realizar las caminatas por las ciudades que son destino turístico. En el caso peruano tenemos ciudades que conservan un corte colonial que se expresa en las antiguas casonas, seguidas de conventos, iglesias, murallas, estanques de agua, plazuelas, entre otros.

Impulsar la puesta en valor debe ser un tema de reflexión de los centros históricos que tienen un gran potencial como es el caso de las ciudades de Lima, Trujillo, Arequipa, Cuzco, Piura, Chiclayo, entre otros, los que deben apuntar a la valorización del patrimonio edificado.

Un primer paso en el sentido de la puesta en valor está en las autoridades para el desarrollo del inventario de los recursos turísticos del territorio y luego en el diseño del Plan Desarrollo Turístico Local. La inversión pública en de suma importancia en el fortalecimiento de la actividad turística.

En cuanto a los aspectos que toma en cuenta para elegir su lugar de viaje, los visitantes indican: se fijan en los paisajes, clima, lugar tranquilo, lugar seguro, tener familiares y amigos cerca, variedad de atracción turística, precios económicos en los servicios, clima seco, buena comida, corta distancia. Los turistas decidieron contar con los paisajes, como el aspecto principal, para decir dónde deben ser las vacaciones.

Al recopilar información estadista se determina que la motivación principal por el cual los turistas extranjeros se desplazan por el Perú está, en razón de, establecer un tiempo para el descanso; es decir, vacacionar.

Es importante destacar el patrimonio inmaterial que se refleja en la gastronomía. Sin duda, los turistas extranjeros van con la tendencia mundial en la compra de productos originarios, así también toman como prioridad la visita a las picanterías. Estos espacios aparecen desde la época virreinal como una alternativa a las tabernas que se instalan donde las comidas se acompañan con vino.

Las picanterías o chicherías se caracterizan por vender comidas con insumos en su gran mayoría originarios, así como la preparación se utiliza algunas herramientas ancestrales como los batanes de roca. El norte del Perú se caracteriza por la presencia de comidas basadas en pescado como la caballa que es acompañada por la chicha. Tampoco puede faltar el ají, como un alimento milenario, que forma parte de cultura viva.

También, tenemos mercados que presentan alimentos en algunas partes del Perú como hierbas que curan males y que están presentes en la memoria colectiva.

1.4 Aportes de la teoría sistémica arqueológica al Turismo

La arqueología surgió de forma gradual a lo largo de los dos últimos siglos como una forma de estudio sistemático del pasado. La dimensión tiempo es aquí fundamental. Es un indicador de las fuerzas que crearon la disciplina y que siguen sosteniéndola como actividad. Lo que más impulso al desarrollo de la arqueología fue el nuevo orden político, social y económico que emergió de la revolución industrial. Ello fue primero en Europa y luego en América Latina (Gamble, 2001).

Los principios de: estilo, seriación, frecuencia de aparición y estratigrafía; los métodos de análisis de los diversos tipos de objetos fueron las primeras líneas de progreso en la investigación. Hoy en día disponemos de metodología científica para conocer la conservación de un edificio o de una cerámica. Así, también, existen herramientas cuantitativas y cualitativas que permiten analizar la información recolectada en campo.

La arqueología es una ciencia que busca explicar los fenómenos sociales ocurridos en el pasado y cómo estos afectan al desarrollo de las sociedades a través del tiempo. Teniendo en cuenta el estudio de los materiales culturales se puede conocer más sobre la forma de vida de los antiguos hombres, así como la utilidad de los conocimientos ancestrales. Como soporte tenemos el estudio de la arquitectura en sus diversas dimensiones permiten relacionar al hombre y su hábitat.

A lo largo de los últimos 40 años, las diversas administraciones del Estado Peruano invirtieron muy poco en investigaciones arqueológicas, siendo desolador el futuro de los investigadores; sin embargo, expediciones de diversos países como Francia, Canadá, EE.UU, España; llegaron al Perú apostando por desarrollar proyectos de investigación arqueológica a lo largo de la costa, sierra y selva con el afán de demostrar que el Perú es un país rico en cultura y ciencia, dejando en evidencia que para desarrollar la investigación es necesaria la voluntad del Estado a través de sus tres niveles de gobierno; así como de la empresa privada para desarrollar proyectos económico respaldados por la actividad arqueológica que conlleven al crecimiento del turismo en la mejora de la calidad de vida de los pueblos.

Aquí debemos resaltar el gran ejemplo del crecimiento turístico cultural a través de la arqueología que desde la década de

1970 se viene impulsando. La arqueología es la gran generadora de expectativas en el flujo de turistas nacionales y extranjeros ya que, por las investigaciones, así como por la puesta en valor de monumentos en zonas urbanas y rurales han permitido la divulgación de nuevas culturas y la mejora en el conocimiento del proceso histórico de la sociedad peruana.

Actualmente, existe un crecimiento gradual en las visitas de los turistas a los proyectos de intervención arqueológica. Esto permite apostar por exponer las riquezas arquitectónicas de los pueblos, así como su cultura inmaterial, siendo un buen instrumento de difusión el turismo vivencial.

Los proyectos de investigación que están activos desde 1987, han permitido aportar un valor agregado a nuestra cultura. Esta noble misión permite tener una variedad de recursos turísticos a nivel nacional. El futuro modelo de desarrollo del turismo cultural peruano es un punto importante; porque permitirá rescatar un pasado milenario lleno de historia, reflejado en grandes culturas sólidas, con más de cinco mil años de antigüedad. En 2007, el Proyecto Arqueológico Huacas de Moche en La Libertad fue condecorado por el Reino de España como el mejor Proyecto Arqueológico de América Latina. La presencia de proyectos nacionales de investigación a lo largo de los años ha permitido desarrollar no solo los conocimientos del pasado de la sociedad peruana, sino también forjar un desarrollo económico en las zonas intervenidas.

Viendo la afluencia turística de extranjeros al Perú, se calcula que del 100% de visitantes aproximadamente, solo un 20% viene al país por medio de una agencia que organiza su estadía en el país, mientras el 80% restante llega por su cuenta.

La arqueología sigue contribuyendo con los diversos programas de investigación que se realizan a nivel nacional a través del Ministerio de Cultura, se abrieron proyectos como: Qhapaq Ñan, Proyecto especial Zona Arqueológica Caral (U.E 003), Proyecto Especial Naylamp Lambayeque (U.E 005), Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan (U.E 006), Proyecto Especial Marcahuamachuco (U.E 007), Proyectos Especiales (U.E 008), Proyecto Arqueológico Monumental Mateo Salado.

Esto nos da un indicador que las cosas en Perú, aún están en fase de crecimiento en cuanto al turismo, donde se debe potenciar, sin duda, los corredores turísticos como ejes de la actividad arqueológica; y ofreciendo espacios de ocio, atractivos rurales y la innovación

tecnológica dando cobertura a las necesidades de los visitantes; siendo un punto importante la accesibilidad a internet, como una herramienta eficaz de valor añadido a los recursos turísticos que pretendemos explotar, sobre todo el mercado turístico debe estar preparado para ofrecer productos y servicios de calidad que permita aumentar las visitas.

Un objetivo que se atribuye a la arqueología es interpretar, así como comprender un fenómeno social del pasado a través del análisis de materiales culturales intentando aproximarse a los hechos. Con los estudios arqueológicos se puede conocer más sobre formas de vida de antiguas poblaciones, procesos migratorios y recuperar saberes ancestrales. Además, se puede comprender la relación del hombre dentro de la sociedad y ambiente a través del tiempo.

Existen una diversidad de estudios relacionados a la paleopatología y algunos relacionados al ADN de los antiguos hombres del Perú. Estos datos que se pueden extraer de las antiguas poblaciones son un camino al conocimiento y puesta en valor de antiguas formas de vida, enfermedades y otros componentes genéticos. Hoy en día la ciencia es transversal y, por tanto, es necesario que las ciencias sociales trabajen de manera conjunta con otras.

Reconocer la presencia del hombre en territorio peruano es un trabajo que viene desarrollando la arqueología, donde es importante resaltar que la presencia de los primeros pobladores peruanos son grupos humanos que aún faltan por identificar y que además realizan de forma simultánea la ocupación de los territorios de la costa, sierra y selva.

Al conseguir una ciencia arqueológica fortalecida es necesario la participación de las autoridades en la inversión pública que a nivel nacional pues solo se ven chispazos. Por ejemplo, recientemente se están realizando trabajos de puesta en valor en el sitio arqueológico Caballo muerto, ubicado en el distrito de Laredo, provincia de Trujillo.

Es importante destacar que algunas municipalidades, sobre todo de la costa norte del Perú, están uniendo esfuerzos con universidades y el sector privado desde el año 2022 en la potencialidad turística del territorio, a través del inventario de recursos turísticos; y el diseño del Plan de Desarrollo Turístico Local.

La industria del turismo debe orientarse en la medida de las posibilidades del sector público y privado local, la misma que participa en el impulso de la puesta en escena del territorio. Así también desde la autoridad municipal se debe impulsar de forma progresiva el involucramiento de la población en promocionar los recursos culturales y naturales de la zona.

Teoría sistémica de arqueología

La arqueológica como ciencia busca a través del procesamiento de información del material cultural y arquitectónico establecer una explicación al fenómeno social, así como transmitir el conocimiento recuperado para buscar su utilidad en la sociedad.

La investigación arqueológica necesita un proceso de investigación que permita la apertura orientada a los conceptos, variables, indicadores, instrumentos, diseño teórico y diseño metodológico de la investigación como herramientas del trabajo científico bajo el rigor de la ciencia.

Las culturas del pasado son el insumo principal para la investigación en cada territorio. Determinar el proceso cultural a través del patrimonio arqueológico, permite identificar el patrón territorial de quienes alguna vez poblaron esa área.

En cuanto a la metodología de la investigación arqueológica esta debe estar enmarcada en los enfoques cuantitativos y cualitativos que permitan ordenar los datos a los investigadores.

En relación a los análisis de los datos, estos deben pasar del nivel exploratorio a los alcances descriptivos, comparativos, correlacionales y explicativos de los fenómenos ocurridos en el pasado. También, es necesario que las investigaciones pasen de las no experimentales a las experimentales donde la ciencia y su aplicación sirvan en bien de la ciencia arqueológica.

Entonces para hacer esta última es necesario la construcción de una teoría robusta, que permita diseñar instrumentos confiables para la recolección de información en campo.

En el transcurso del tiempo, desde el siglo XIX, la ciencia arqueológica fue acumulando conocimientos, métodos, metodologías, herramientas; y formas de interpretar o comprender el pasado. Todo este cuerpo del conocimiento permite postular una teoría sistémica

arqueológica que establezca un marco conceptual que va de la mano con dimensiones e indicadores que son necesarios para determinar un sistema arqueológico de investigación.

Todo sistema tiene un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para que el sistema pueda funcionar como un todo; y tiene como principio básico que todo es más que la suma de cada parte. Por ello, el análisis se realiza partiendo de la interacción, así como de la organización de cada uno de los componentes y donde cada uno de ellos influye en el funcionamiento del sistema.

Por lo dicho, el planteamiento de la teoría sistémica arqueológica parte de un conjunto de dimensiones que se relacionan entre sí y forman un sistema que permite estudiar a la arqueología.

a. Sistema de Información Geográfico

Permite establecer una serie de datos relacionados con un área determinada por la cual se conoce de cerca los espacios a través de extensión territorial, coordenadas de ubicación, planos, entre otros. Así, también, se establecen datos que están relacionados con la geografía como es el caso de la densidad poblacional, relieve, altitud, flora, fauna, entre otros aspectos.

El área de estudio, como territorio delimitado en el espacio geográfico, es el ámbito que contiene los elementos, relaciones y procesos a ser analizados de forma general y que, mediante la aplicación SIG, se abordarán específicamente sus características espaciales.

El nivel operativo corresponde a una abstracción de la realidad con la finalidad de ser transformada en un modelo territorial para su análisis y tratamiento. En un primer momento, el uso de los SIG se realiza con la finalidad de producir un inventario digital que lleve a la generación de mapas temáticos de las variables utilizadas. En esta instancia se apela a su definición más simple, orientada a su contenido como base de datos computacional que contiene información geográficamente referenciada (Buzai y Baxendale, 2010. p.63).

Coordenadas

En la investigación arqueológica es necesario establecer criterios cartesianos y topográficos que permitan la ubicación espacial de un predio, sitio arqueológico, casona, entre otros.

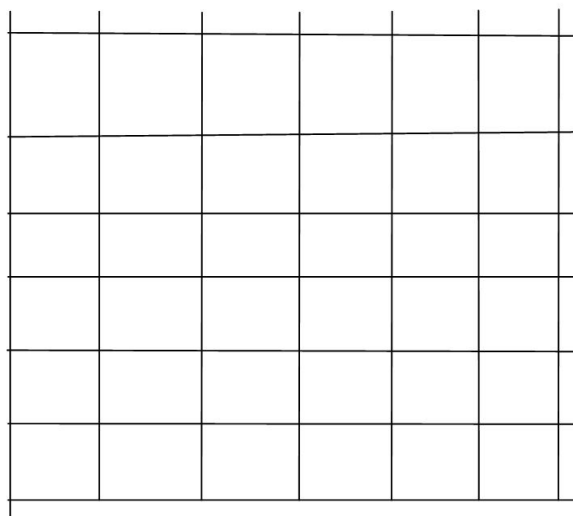
Para ello es necesario trabajar con los puntos que se determinan como la ubicación exacta en un área geográfica y que se representa en un mapa.

Un punto se grafica en los planos o mapas con la determinación de dos valores ordenados con frecuencia. Estos valores pueden representarse con números, letras o la combinación de ambos.

En tanto que para localizar un punto en un plano se utilizan dos rectas perpendiculares que se definen como ejes de coordenadas que son cortadas en un punto O y se le llama origen de coordenada.

En el caso de buscar ubicar un lugar específico a través de las coordenadas, es necesario tener la numeración adecuada del norte y este en el sistema UTM. Se debe localizar el área en la columna y fila que corresponde de acuerdo a la orientación y la ubicación territorial.

Figura 11. Modelo de coordenadas a través de grillas para la identificación de un área determinada



Es importante antes de iniciar los trabajos de ubicación de un área, predio, sitio arqueológico, casona u otros comprobar si la toma de los datos es correcta. Por ejemplo, en las coordenadas UTM tenemos sincronizado el norte y este. Es así que el norte debe tener siete (7) dígitos y el este seis (6) para una correcta ubicación.

Por ello, es importante que los datos que se recopilan en campo sean concordantes con los que se utilizan en los programas de ubicación geográfica como puede ser Google Earth, Autocad, ArcGis, entre otros.

La ubicación geográfica es de vital importancia en la ciencia arqueológica ya que permite que la identificación de un sitio sea con total claridad evitando errores. En cuanto a los programas que son más relevantes en el uso de la arqueología tenemos, en primer término, el Google Earth que permite de forma eficiente identificar los lugares; y, en segundo término, el uso del Autocad, el mismo que con frecuencia sirve para el diseño de los planos.

Planos

Todos los trabajos de campo necesitan de tener un trabajo de levantamiento topográfico sobre el terreno con la medida de ángulos y distancias.

En el desarrollo de los trabajos de topografía tenemos que la medición de los ángulos se realiza a través del instrumento denominado goniómetro y, en cuanto a la distancia, se realiza mediante el distanciómetro.

El teodolito juega un papel relevante como instrumento topográfico capaz de medir ángulos horizontales y verticales, así también contamos con los jalones que son bastones que están pintados cada diez o veinte centímetros y que sirven para determinar los puntos en el terreno.

En cuanto a los planos es necesario indicar que, una vez que se ubica con claridad las coordenadas en campo; y son corroboradas en programas con Google Earth, se pasa al desarrollo del plano en el programa Autocad.

b. Estratigrafía

El trabajo estratigráfico es una herramienta vital, ya que recolecta la información de campo. En el caso de las excavaciones permite ordenar la información de forma confiable para su posterior análisis. El carácter de la estratificación de un yacimiento arqueológico dependerá de las circunstancias históricas y culturales en que fue creado (Harris, 1991).

Para establecer el trabajo arqueológico es necesario tener los conceptos básicos para hacer el estudio estratigráfico, a través de las leyes estratigráficas arqueológicas que se exponen a continuación:

- **Ley de superposición:** en una serie de estratos y elementos interfaciales en su estado original, las unidades de estratificación superiores son más recientes y las inferiores son más antiguas, ya que se da por supuesto que una se deposita encima de la otra o bien se crea por la extracción de una masa de estratificación arqueológica preexistente (Harris, 1991).
- **Ley de horizontalidad original:** cualquier estrato arqueológico depositado de forma no sólida tenderá hacia la posición horizontal. Los estratos con superficies inclinadas fueron depositados originalmente así o bien yacen así debido a la forma de una cuenca de disposición preexistente (Harris, 1991).
- **Ley de continuidad original:** está basada en la extensión topográfica limitada en un depósito o elemento interfacial. Si el lado de un depósito limita con uno de los extremos de la cuenca de deposición, su grosor se hará progresivamente menor hasta terminar en una cuña. Si ninguno de los lados del depósito, tal como ha sido hallado en la actualidad, presenta una cuña, sino que se observan paredes verticales de más o menos grosor, significa que se ha destruido parte de la extensión o continuidad original (Harris, 1991).
- **Ley de sucesión estratigráfica:** una unidad de estratificación arqueológica ocupa su lugar exacto en la secuencia estratigráfica de un yacimiento, entre la más baja (o más antigua) de las unidades que cubren y la más alta (o más reciente) de todas las unidades que la cubren, teniendo contacto físico con ambas y siendo redundante cualquier otra relación de superposición (Harris, 1991).
- **Capas:** en el trabajo de campo se identifican las capas que son esas deposiciones de material natural o cultural que se encuentra en la unidad de excavación.

Durante las excavaciones se remueve tierra y otros materiales que se combinan de acuerdo a la naturaleza del terreno, así se desarrolla una superposición de capas (estratos) que deben ser diferenciados por su composición.

En el perfil se observa superposición y correlaciones sobre la base de la composición natural o cultural del área de intervención que se conoce como unidad de excavación UE. El análisis de la composición de las capas ayuda a determinar si la unidad de excavación aplica en la recuperación de material cultural o de las ocupaciones humanas en el transcurso del tiempo.

c. Procesos de excavación

Consiste en el levantamiento de estratos de forma continua, asegurando que exista una separación de las estructuras y objetos que pueden ser relevantes para el estudio. Desde un punto de vista científico, la recopilación de información del estrato es importante en la recolección de datos. El valor está en que los estratos arqueológicos, o también llamados culturales, tienen evidencia de objetos, así como de estructuras arquitectónicas que sirven para el estudio de la ciencia arqueológica.

Se puede definir como excavación a la técnica que permite remover tierra de forma sistemática con la finalidad de extraer material cultural que se encuentra en las capas estratigráficas. Existen técnicas de excavación identificadas como método cala, agujero, trinchera, área y cuadrícula. El proceso de excavación en arqueología es del tipo estratigráfico.

Levantar estratos sucesivos conforme a sus propias líneas de disposición, asegurando así su aislamiento preciso de las fases estructurales y de los artefactos relevantes. Desde un punto de vista científico, el proceso estratigráfico debería usarse todo lo posible. Su valor reside en la idea de que la estratificación arqueológica puede considerarse, por analogía geológica, «una conmemoración involuntaria de acontecimientos tempranos» (Harris, 1991, p.39).

Como la estratificación arqueológica es un registro no intencionado de eventos pasados, su excavación adecuada mediante el proceso estratigráfico, tal como abogaba Wheeler, proporciona un modelo de pruebas independiente para la interpretación de un yacimiento arqueológico. La imposición por parte del excavador de un sistema arbitrario y establecido de niveles predeterminados destruye este registro independiente (Harris, 1991, p.41).

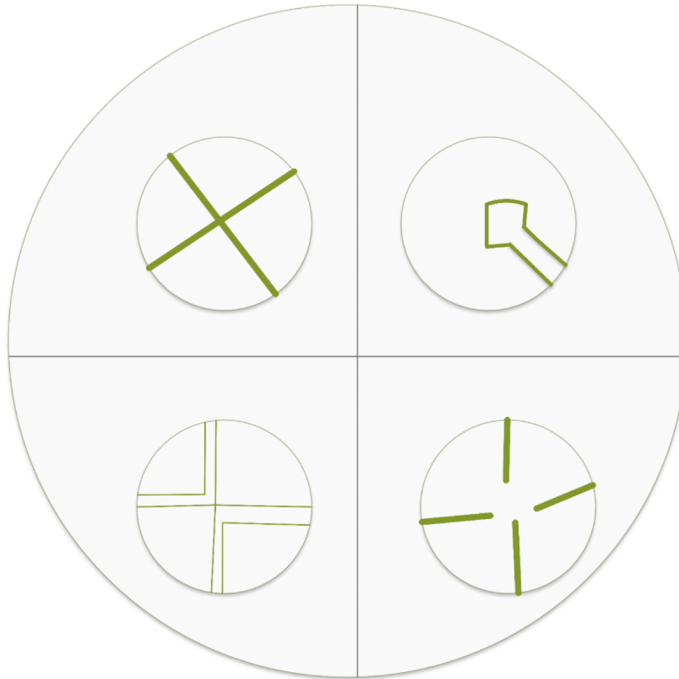
Método agujero / trinchera

La primera estrategia consistía simplemente en un agujero, del que se sacaba, sin más, la tierra, con el fin de obtener los objetos de valor, fuera de lo común, que había enterrados. Los buscadores de tesoros todavía emplean este método, el cual destruye los yacimientos arqueológicos, ya que normalmente el agujero se convierte en una trinchera (Harris, 1991, p.35).

Método de cuadrícula

El método de la cuadrícula de Wheeler es una estrategia por la cual un yacimiento se excava según una serie de pequeños agujeros cuadrados, entre los que se dejan paredes o testigos de tierra que conservan el perfil estratigráfico de las diferentes áreas del yacimiento. Tal como se concibió originalmente, el sistema de cuadrícula era un tipo de excavación en área, ya que los testigos se iban excavando a medida que la excavación alcanzaba la superficie de un gran período del yacimiento (Harris, 1991, p.38).

Figura 12. Modelo de excavación en trinchera Harris (1991)



Método damero

Es una estrategia de intervención que consiste en ubicar de forma cartesiana la unidad de excavación en la cual una vez cuadrículada se escoge de forma aleatoria cuáles serán las cuadrículas que potencialmente sirven en la intervención.

El uso de este método depende en gran medida de las necesidades de la intervención arqueológica en la unidad de excavación seleccionada.

Unidad de excavación

Se define como el espacio que fue seleccionado previamente para la realización de una intervención arqueológica a través de excavaciones. De acuerdo a diversos criterios no existe una medida exacta para establecer la unidad de excavación; sin embargo, es necesario realizar propuestas orientativas y, en tal sentido, se puede tomar como referencia unidades de excavación de 1x1m, 2x2m y 3x3 metros.

Secciones arqueológicas

Se determina como una representación gráfica de un testigo vertical de un área determinada y este se muestra en el corte vertical del perfil de la excavación. Así una sección permite reconocer la secuencia estratigráfica y sus componentes mediante las capas que forman parte de esa área.

Tipos de secciones

Hay tres tipos principales de perfiles arqueológicos: las secciones de pared, ocasionales y las acumuladas. El tipo más utilizado es el primero, las de pared, ya que está asociado al método de Wheeler, es decir, la excavación ordenada a través de una serie de testigos. (Harris, 1991, p. 109)

La planta arqueológica

La planta arqueológica se determina como un registro del largo, ancho y altura de la unidad de excavación seleccionada donde se recolectan los restos arqueológicos o, en su defecto, se registra la edificación. En esta sección de planta es necesario que se desarrolle un registro de esa naturaleza capaz de tener los datos relevantes para la investigación.

d. Muestra

Es la recolección de datos que están relacionados con objetos, artefactos, individuos, entre otros. Esta porción de información presenta una parte de la población que se quiere estudiar. En arqueología equivale a decir una cantidad determinada de materiales culturales de la totalidad.

Una muestra puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística. Las primeras permiten conocer la probabilidad que cada individuo. Tiene que ser incluido a estudio en la muestra a través de una selección al azar. En cambio, en las técnicas de muestreo de tipo no probabilísticas, la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento. Por ello, pueden ser poco válidos y confiables o reproducibles, debido a que este tipo de muestras no se ajustan a un fundamento probabilístico, es decir, no dan certeza que cada sujeto a estudio represente a la población blanco (Otzen y Manterola, 2017).

Técnicas de muestreo

Aleatorio simple

Garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esto significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio "x" es independiente de la que tienen el resto de los sujetos que la integran y forman parte de la población blanco. Por ejemplo: ante la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la muestra necesaria para establecer la prevalencia de cambios inflamatorios en biopsias hepáticas de pacientes con colangitis aguda (CA)? Un muestreo aleatorio simple aplicaría de la siguiente forma: entre todos los sujetos con CA, seleccionar al azar un subgrupo que los represente (Otzen y Manterola, 2017).

Aleatorio estratificado

Se determina los estratos que conforman la población blanco para seleccionar y extraer de ellos la muestra (se define como estrato a los subgrupos de unidades de análisis que difieren de las características que van a ser analizadas). La base de la estratificación se encuentra en variables como edad, sexo, nivel socioeconómico, etc.

Entonces, se divide la población compuesta por "N" individuos, en "x" subpoblaciones o estratos con base a variables importantes para la conducción del estudio y de tamaños respectivos $N_1, N_2, N_3, N_4 \dots, N_k$. Así, realizando en cada uno de estos estratos, muestreos aleatorios simples de tamaño n_i y, finalmente, definir cuántos elementos de la muestra se han de seleccionar de cada uno de los estratos. Para ello, se dispone de las siguientes opciones: asignación proporcional (el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al del estrato que le dio origen, respecto a la población total) y asignación óptima (el tamaño de la muestra de cada estrato es definido por quien hace el muestreo) (Bai et al., 2013). Por ejemplo, ante la pregunta: ¿Cuál es la muestra necesaria para establecer la prevalencia de cambios inflamatorios en biopsias hepáticas de pacientes con CA? Un muestreo aleatorio estratificado aplicaría de la siguiente forma: agrupar a todos los sujetos con CA en forma aleatoria y por características de interés como la gravedad de la enfermedad (leve, moderado, grave), intensidad de la fiebre (febril, afebril, hipotérmico), leucocitosis (con y sin leucocitosis), nivel de bilirrubina total (hasta 2,0; 2,1 a 4,0; 4,1 a 6,9; 7,0 o más), etc (Otzen y Manterola, 2017).

Aleatorio sistemático

Cuando el criterio de distribución de los sujetos a estudio en una serie es tal, los más similares tienden a estar más cercanos. Este tipo de muestreo suele ser más preciso que el aleatorio simple, debido a que recorre la población de forma más uniforme. De este modo, se seleccionará cada hésimo caso (Arias-Gómez et al.). Por ejemplo, ante la pregunta: ¿Cuál es la muestra necesaria para establecer la prevalencia de cambios inflamatorios en biopsias hepáticas de pacientes con CA? Un muestreo aleatorio sistemático aplicaría de la siguiente forma: entre todos los sujetos con CA se debe seleccionar a aquellos que ingresan los días impares del mes; o aquellos cuyo primer dígito del RUT sea par. Todo ello se da hasta completar la muestra estimada. (Otzen y Manterola, 2017)

Por conglomerados

Consiste en elegir de forma aleatoria ciertos barrios o conglomerados dentro de una región, ciudad, comuna, etc., para luego elegir unidades más pequeñas como cuadras, calles, etc. Y, finalmente, otras más pequeñas, como escuelas, consultorios, hogares. Una vez elegido esta unidad, se aplica el instrumento de medición a

todos sus integrantes. Si se desea realizar un estudio de prevalencia o una encuesta en habitantes de una localidad, el muestreo aleatorio simple es complejo y de alto costo, ya que estudiar una muestra de tamaño “n”, supone enviar encuestadores a “x” puntos diferentes de la misma. De tal forma que, en cada uno de estos puntos, solo se aplicará una encuesta (Hund et al., 2015). Por ello, es que en este tipo de casos se sugiere aplicar muestreo por conglomerados, pues son más económicos y eficientes. En este tipo de muestreo, los sujetos a estudio, se encuentran incluidos en lugares físicos o geográficos (conglomerados); por ende, resulta imprescindible diferenciar entre sujetos a estudio (quiénes va a ser medidos) y unidad muestral (conglomerado a través del cual se logra acceder a los sujetos a estudio) (Otzen y Manterola, 2017).

Técnica muestreo No probabilístico

Intencional

Permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra solo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña. Por ejemplo, entre todos los sujetos con CA, se seleccionan a aquellos que más convengan al equipo investigador para conducir la investigación (Otzen y Manterola, 2017).

Por conveniencia

Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto está fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Por ejemplo, entre todos los sujetos con CA, solo se consideran aquellos que se encuentren hospitalizados en el Hospital Regional de Temuco (Otzen y Manterola, 2017).

Accidental o consecutivo

Se fundamenta en reclutar casos hasta que se completa el número de sujetos necesarios para completar el tamaño de muestra deseado. Esto se eligen de manera casual, de tal modo que quienes realizan el estudio eligen un lugar, a partir del cual los reclutan a estudio de la población que accidentalmente se encuentren a su disposición. Es similar al muestreo por conveniencia, excepto que intenta incluir a todos los sujetos accesibles como parte de la muestra. Por ejemplo,

entre todos los sujetos con CA se seleccionan los primeros 50 incluíbles que lleguen al servicio de urgencias del Hospital Regional de Temuco (Otzen y Manterola, 2017).

e. Estilo

Se puede identificar como estilo a la semejanza y repetición de formas y textura que deben tener los objetos identificándose a través de una serie de atributos que son componentes de cada pieza o elemento. El estilo es un conjunto de rasgos que caracterizan a un objeto, arquitectura, pintura y/o tipos de manifestaciones culturales, los cuales se construyen a través de la cultura (González y Velásquez, 2019, p.99).

Medio de comunicación: formas y simbología que se establecen como elemento principal para transmitir información sobre una cultura.

Ramírez (2006) indica:

“Es aquí donde el estilo entra a desempeñar un papel principal como medio de comunicación no verbal a través del cual los individuos negocian y manifiestan, cara a cara, su identidad personal y social frente a «los otros», en medio de un proceso continuo de comparación”. Es, por ello, que tanto el desarrollo como el cambio estilístico podrían ser entendidos en términos de la comparación social y la correspondiente comparación estilística que les subyacen (Wiessner 1990a, 1990b). De este modo, el estilo es usado para comunicar aquello que no se puede expresar de forma verbal. Los mensajes estilísticos así transmitidos no necesariamente han de ser uniformes y claros, ya que a menudo, cierto grado de ambigüedad puede reducir la comparabilidad (por ejemplo, a través de la extravagancia o el uso de materiales exóticos), lo cual podría ser de gran efectividad como parte de una estrategia social.

Cronología del objeto arqueológico: en cuanto a estas dos dimensiones que forman parte del estilo, se desarrolla sus conceptos en base a una asociación sobre el material y el tiempo.

Valenzuela et al., (2014) indica:

El vector tiempo es una variable básica en el estudio de distintos problemas y materiales arqueológicos, a tal punto que para algunos es “time depth is what gives archaeology its distinctiveness

as an intellectual discipline" (Bailey, 2007, p.198). Las distribuciones temporales, aunque se convirtieron en uno de los baluartes de la escuela histórico-cultural, fueron temas igualmente tratados por otras líneas teóricas arqueológicas y, en gran medida, ese objetivo persiste en la actualidad, como la arqueología post-procesual que pudo enfrentar agencia, identidad, relaciones de poder, entre otros, porque se disponía de marcos cronológicos. Pero en arte rupestre, el problema del tiempo es uno de los más grandes escollos que enfrentan los investigadores.

Ramírez (2006) indica que los objetos arqueológicos (en especial aquellos que hicieron parte de contextos simbólicos) no son simples elaboraciones utilitarias surgidas a partir de la capacidad humana para suplir las necesidades biológicas básicas, sino que responden a requerimientos sociales e individuales definidos culturalmente, debido a que hacen parte de un proceso dialogístico de intercambio continuo entre aquello que se plasma en las cosas y los múltiples significados e interpretaciones que les son asignados por parte de quienes hacen uso de ellas, de acuerdo con códigos y patrones culturales. Y ya que estos objetos participaron de contextos particulares, dentro de los cuales adquirirían sentido y tomaban significado(s), deben ser entendidos como: primero, como la materialización activa de los sistemas de pensamiento que estructuran y regulan dichos contextos y segundo, como medios de comunicación, cuya función es transmitir mensajes de índole ideológica.

Contenido y estructura objetiva: los conceptos se presentan a través de la comprensión o interpretación que se pueda establecer sobre el estilo.

Hodder (1990) indica que la "forma de hacer" incorpora patrones y secuencias espaciales y temporales, desde el arreglo de las habitaciones en un edificio hasta la organización de los diseños en una vasija. E incorpora el contenido, tal como la función de las habitaciones y los motivos utilizados en la decoración.

Interpretación y evaluación

Hodder (1990) indica:

Implicando una evaluación de las similitudes y diferencias, pero también de un juicio de la calidad. El término "con estilo" (N.d.T. *stylish* en inglés) raramente parece referirse a una cuestión de seguir

de manera obstinada un conjunto de reglas, a pesar de que estas son, de acuerdo al primer punto nombrado con anterioridad, parte del estilo. En realidad, tener estilo generalmente implica “jugar” con las reglas de forma competente y apropiada. De esta forma, consiste en la vinculación de reglas específicas con un contexto determinado, referenciando el evento individual con una “forma de hacer” general. La evaluación de la referencia involucra perspectivas estéticas, emocionales y sensoriales.

Poder: la interpretación o comprensión depende en ocasiones del investigador, su entorno y los antecedentes que forman parte de la investigación.

Hodder (1990) indica:

Como ya se ha notado, los arqueólogos han reconocido varias funciones sociales del estilo durante las últimas décadas. La definición de estilo que se da en este artículo enfatiza que el estilo es activo y creativo ya que las relaciones dentro del estilo no “existen” simplemente, sino que deben ser “creadas”. Crear estilo es crear una ilusión de relaciones fijas y objetivas. El estilo se incorpora al evento como interpretación, pero fija a la interpretación como tal. Provee el potencial para el control del significado y, por lo tanto, para el poder. El estilo vincula un contexto social particular con una forma de hacer genera y así actúa sobre ese contexto.

f. Métodos de datación

En el caso de la arqueología existen dos tipos de datación para fechar materiales extraídos de las excavaciones o recuperados de algún contexto. Estas son las dataciones relativas y absolutas, a su vez se dividen en otras series de técnicas para determinar la antigüedad. Los métodos comparativos, que se utilizan en campo y en la fase de gabinete, sirven para orientar de forma preliminar la investigación a nivel cronológico.

La datación permite a los investigadores tener un principio de orientación a la hora de postular una hipótesis de trabajo a través de las descripciones, comparaciones, relaciones y explicaciones sobre los fenómenos culturales ocurridos y que se reflejan en el material arqueológico. Tener un panorama orientativo a través de la datación relativa permite que los trabajos tengan una dirección. Posteriormente, el material pasa por una etapa de confirmación a través de la datación absoluta.

Datación relativa

Se entiende por datación relativa aquella que se hace en referencia a un ordenamiento de la información y se establece un dato cronológico sobre la base de un supuesto comparativo o asociado de los materiales culturales en estudio.

El primer paso y, en sentido el más importante en buena parte de la investigación arqueológica, implica ordenar las cosas en secuencia. Los objetivos a disponer secuencialmente pueden ser los depósitos arqueológicos de una excavación estratigráfica o artefactos, como en una secuencia tipológica. Los cambios climáticos de la tierra, también, dan lugar a secuencias ambientales locales, regionales y globales. La más destacada es la secuencia de las fluctuaciones globales durante la Era Glacial. Todas ellas pueden ser utilizadas para la datación relativa (Renfrew y Bahn, 2013, p.122).

Dentro de esta última tenemos: estratigrafía, secuencias tipológicas, seriación de material, datación genética, datación lingüística, datación del clima y cronología, columnas de sedimentos, datación polínica y datación faunística (Renfrew y Bahn, 2013).

Datación absoluta

Tiene la función de confirmar si los datos relativos son correctos o sus estimaciones están cercanas a la verdad. Para establecer la datación absoluta se utilizan herramientas y máquinas que ayudan a calibrar de forma correcta la aproximación real de un dato arqueológico.

A pesar de la gran utilidad de los métodos de datación relativa los arqueólogos quieren saber, fundamentalmente, cuántos años calendáricos tienen las secuencias, los yacimientos y los artefactos. Para conseguirlo tienen que utilizar desde los métodos históricos tradicionales hasta aquellos que se basan en la gran variedad de técnicas científicas modernas de que disponemos en la actualidad (Renfrew y Bahn, 2013, p.133).

Entre los métodos más usados para la datación absoluta tenemos; radiocarbono $c14$, calendarios, ciclos anuales, dendrocronología, relojes radioactivos, datación potasio-argón, datación serie de uranio, datación huellas de fusión, datación trampas electrónicas, métodos relativos calibrados y correlaciones cronológicas.

g. Sostenibilidad

Con el paso del tiempo se viene consolidando con los objetivos del desarrollo sostenible que son 17 y que deben ser practicados por todos. Desde la arqueología, también, se dimensiona la sostenibilidad a través de los componentes: actividad económica, social y ambiental. Sin duda que la cultura y la arqueología, están cada vez más centradas en la economía naranja que tiene como principal elemento a la cultura

Ambiental

El compromiso está dirigido a evitar la contaminación de los espacios rurales y urbanos, así también a contribuir con el reciclaje de los residuos sólidos y líquidos. Es de vital importancia que la arqueología también utilice los conocimientos, productos de la investigación, para ofertarla a la sociedad. Por ejemplo, el uso de rocas como herramientas de futuro sostenible, así como la utilización de materiales para la construcción que no contaminen. Estudios arqueológicos referentes a la arquitectura hidráulica con el fin de establecer políticas para el futuro en el abastecimiento del agua de las ciudades; es decir, desde la aparición y fundación de las ciudades en América Latina qué tan sostenible ha sido en el tiempo el uso del agua de los ríos como del subsuelo.

Social

A nivel social, el compromiso de la arqueología está en involucrarse a través de los programas y proyectos comunitarios de cada territorio. Desarrollar competencias en los pobladores a través de los conocimientos que se extraen del pasado y su puesta en valor. Recuperar y transmitir información que permita a los pobladores del entorno establecer la identidad territorial, así como capacitar en los conocimientos propios del desarrollo cultural y natural del territorio.

Proponer programas al Estado que incluyan la identidad, la cultura y el turismo en los espacios rurales y ciudades, los mismos que estén inmersos para la construcción de un modelo de ciudad cultural.

Económica

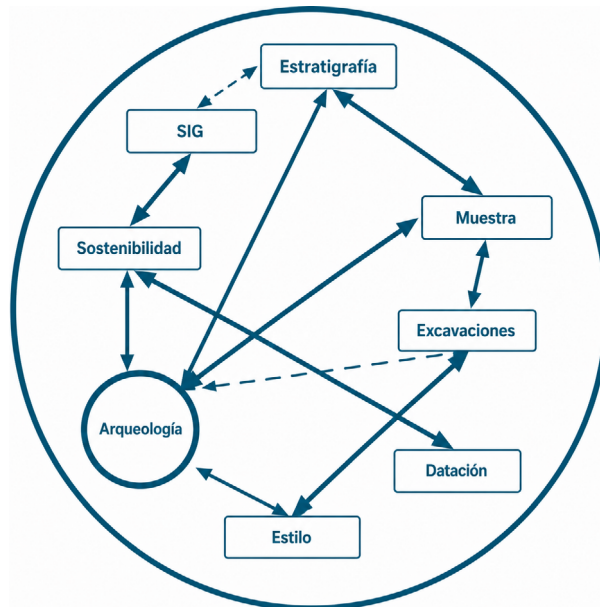
La economía naranja es un modelo que se debe tomar en cuenta dentro de los trabajos arqueológicos, y la inversión pública que hacen posible establecer un compromiso en la creación de puestos de trabajo en los lugares donde se hacen investigación arqueológica.

La infraestructura turística asociada a las intervenciones arqueológicas también forma parte del incremento de nuevos empleos. La apertura de negocios turísticos relacionados a restaurantes, hospedajes y agencias de viaje tienen una relación directa con el desarrollo de la arqueología en los territorios.

Los emprendimientos turísticos se vinculan directamente con la economía naranja y puesta en valor del patrimonio arqueológico. Su explotación responsable hace que los gobiernos locales puedan proponer a cada territorio como un destino turístico. Otra forma de promocionar la economía es con la apertura de negocios a través de la compra y venta de bienes y servicios que se prestan en las zonas donde existen trabajos de arqueología. Desde esta se puede potenciar diversidad de emprendimientos que pasa por la artesanía, gastronomía, marketing y otros tantos que pueden ser explotados para generar puestos de trabajo.

Por ello, las inversiones públicas local y regional deben apuntar al sector cultura; sin embargo, en diversos países aún no se ve con buenos ojos realizar inversiones que aparentemente no traen una respuesta económica contundente. Sin embargo, es necesario indicar que cuando existen estudios arqueológicos aparece la oportunidad de generar empleo local tanto de forma directa como indirecta, mediante contrataciones de mano de obra y apertura de negocios.

Figura 13. Modelo de teoría sistémica arqueológica partiendo de las dimensiones arqueológicas



¿Qué pasa con el turismo, por qué no despegamos?

A nivel mundial, tenemos países que son líderes en cuanto al flujo turístico de visitantes, según el ranking de la OMT (Organización Mundial del Turismo). España cuenta con 93.7 millones de turistas (2024) y Francia con un discreto 48.3 millones (2024). Estos países ofertan un turismo basado más en ocio que en cultura, teniendo espacios lúdicos donde el descanso y las sensaciones de nuevas experiencias se confunden. Una característica básica de estos países es la forma estructurada de sus ofertas y servicios, así como el flujo de la información turística, de tal manera que los visitantes casi de forma inmediata encuentran puntos de información.

Los turistas arriban de manera organizada a estos destinos mediante las agencias de viajes, quienes organizan sus vacaciones. Existe una minoría que hace turismo de forma libre autogestionando sus vacaciones. Todos pueden acceder a información de manera rápida y segura de cualquier ciudad. La organización de trabajo en conjunto rinde frutos a nivel comercial con la generación de empleo en el sector turístico y hotelero, así como con la apertura del comercio. En el caso de Europa tenemos a España como generadora de empleo, cada año al iniciar el verano entre los meses de junio a septiembre elevan el porcentaje de creación de puestos de trabajo; es decir, existe una política que se concentra en el turismo y hotelería, donde se asocia el comercio a distintos niveles, generando una de las claves para dar respiro a los 6 millones de parados en el país ibérico.

A esto le sumamos, por ejemplo, que en España también hay hoteleros latinos que apuestan en invertir su dinero en el rubro de los bares y restaurantes contribuyendo así a mejorar la economía con la creación de puestos de trabajo. Las grandes ciudades como Barcelona y Madrid concentran empresarios peruanos que impulsan la economía con la apertura de sus negocios.

Aquí podemos ver cómo una sociedad se integra al contar dentro de los actores de la economía local a inmigrantes que no solo vienen a vivir, trabajar o estudiar al país, sino que también aportan su granito de arena. Esto estimula una dinámica productiva importante reduciendo la tasa de desempleo.

A principios de 2005 hasta el 2023 se comenzó a notar en las ciudades españolas una apertura de negocios turísticos y hoteleros

con la presencia de bares latinos, africanos y asiáticos que empezaron a funcionar orientados a su público originario, sobre todo en Barcelona.

Esto impulsó a que la ciudad Condal sea reconocida como un lugar cosmopolita de carácter mundial, no solo por tener presencia de estos negocios, sino también por la apertura de espacios para la convivencia donde se desarrollan diversas actividades con entidades que se van consolidando en la dinámica social como es la Federación Entidades Peruanas en Cataluña, Centro Euro Árabe de Cataluña, Federación Hondureña de Cataluña, Centro Desarrollo Social, etc. A esto aunamos las actividades de carácter emblemático dentro de la convivencia como el festival del mundo, las fiestas nacionales, ferias gastronómicas, ferias artesanales, campeonatos de fútbol, vóley, críquet, béisbol, entre otras. También, la formación profesional del turismo y hotelería como la que realiza CEDESO (Centro Desarrollo Social), donde se gestiona una gran diversidad de actividades con amplia participación donde el Estado colabora con las entidades de extranjeros para mejorar y potenciar la convivencia, así como el ejercicio de la plena ciudadanía.

Este ejemplo debe servir para darnos cuenta de que el turismo no solo nace a partir de poner en valor un espacio o en funcionamiento un establecimiento comercial, sino que se complementa con la participación de los ciudadanos dándoles las mismas oportunidades para desarrollarse.

El turismo arqueológico o arqueoturismo en el Perú es la oferta turística basada en los bienes inmuebles del patrimonio arqueológico, ubicados por lo general en los centros históricos y a las afueras de las grandes ciudades, generando una oferta turística y económica en el espacio rural mediante un importante despliegue de visitas. Sin embargo, aún queda por invertir recursos económicos en diversos espacios emblemáticos para proteger nuestro patrimonio cultural y, en algunos casos, las autoridades locales han dejado a su suerte los restos arqueológicos. Sin ir muy lejos, en épocas electorales, edificios históricos, monumentos y zonas patrimoniales son invadidas por diversas propagandas electorales, siendo lo peor de todo, al terminar las campañas, nadie se digna a recoger su publicidad, deteriorando así el patrimonio edificado.

Mirando ejemplos: Europa no expone su patrimonio cultural a ningún tipo agresión marcando claramente los parámetros de

utilización de sus espacios públicos. Por otro lado, la gran mayoría de estados europeos tienen claro que su turismo se basa en la oferta de ocio complementando con circuitos culturales y otras actividades. Si queremos ver en porcentaje sería una visión de 75% ocio y 25% cultura, teniendo un paquete turístico atractivo.

La falta de políticas públicas del turismo que se deben reflejar en políticas nacionales hace que no existan las condiciones claras para impulsar la industria del turismo en sus diversas aristas. Por otro lado, es necesario fijarse topes presupuestales que permitan a corto y mediano plazo tener el acondicionamiento territorial de los destinos turísticos.

Por otro lado, la oferta del ocio debe ser considerado un eje del turismo fundamental en países que tal vez no tengan mucho más que ofrecer. Por ejemplo, la puesta en valor de sus playas, espacios de entrenamiento, ecoturismo, espacios hoteleros de calidad han calado en los visitantes, siendo esta actividad sinónimo de éxito como es el caso de Francia, España o Bélgica.

La oferta turística peruana concentra en gran medida su eje emblemático en Machupichu y su entorno; sin embargo, también contamos con otros sitios arqueológicos como Chan Chan (Xllang Xllang que significa sol sol en muchik), Señor de Sipán, Huacas de Moche, Sicán, Túcume, La Ciudadela de Huari, Templo de Kotosh, Gran Pajatén, San Miguel de Tangará, Narihuala, Ñañañique, Vicus, entre otros como destinos turísticos.

Es importante incluir lugares con hechos históricos dentro de los circuitos turísticos como la fundación de San Miguel en Tangará, primera ciudad hispana en el Perú, la Pampa de la Quinoa, el Morro Solar, Fortaleza del Real Felipe, entre otros como recursos turísticos. Cada semana en los diversos periódicos nacionales encontramos descubrimientos y redescubrimientos arqueológicos que marcan que los restos del pasado siguen forjando los principios del turismo.

Otro punto a tener en cuenta es la fiabilidad, la calidad y el cumplimiento de los servicios turísticos prometidos por las agencias. Cada cronograma de actividades de un tour o circuito turístico debe cumplir con sus ofertas, evitando la desconfianza del viajero. En el caso de Lima como en provincias, las agencias cuentan con jaladores que son una especie de vendedores informales, quienes ofertan a pie

de calle paquetes turísticos o simples paseos por precios módicos. Estas actividades informales terminan mareando a los visitantes y desvirtúan la experiencia en el territorio.

El tráfico de información turística de lo que puede hacerse en otras partes del Perú está estancado, contamos con pocos medios de información especializados, los cuales no llegan a las masas para poder informarse de lo que pueden hacer durante sus vacaciones. Buscar la eficiencia de los canales web es un reto por lo menos estimulante, con herramientas virtuales y la creación de aplicaciones móviles eficientes podemos crear un ambiente adecuado para el desarrollo del turismo en el interior del país. Ya que la gran mayoría utiliza nuevas tecnologías, así como teléfonos digitales, que permiten obtener información vía internet de forma rápida.

En cuanto a los turistas nacionales están empezando a demandar con mayor frecuencia servicios de hospedaje (hostales y hoteles) en las ciudades que visitan. Lima es la ciudad que tiene mayor demanda de hospedaje en cualquiera de sus modalidades, pero aún se mantiene entre los viajeros la idea de hospedarse en la casa de algún familiar para ahorrar costes. Si hubiera mayor utilización de estos servicios hoteleros puede crecer la economía, ya que al hacer uso de estos negocios se generan puestos de trabajo. Se deben buscar mecanismos que permitan sensibilizar aún más al turista nacional a utilizar los servicios de hospedajes durante su visita.

Los recursos turísticos faltan aún por empadronarse conjuntamente con estrategias para conectar con los visitantes. Su puesta en valor y transformación como atractivos turísticos es la misión pendiente. A esto sumamos que podemos decir que faltan de puntos de información turística, señalización y desarrollar el PDTL.

Iperú es una plataforma que lleva funcionando desde 1994 como medio difusor del turismo en el país. Es una entidad poco conocida, cuenta con 38 puntos de atención en 17 regiones, las oficinas funcionan normalmente en las cercanías a la plaza de armas de cada ciudad. En otros casos, donde no existe Iperú como, por ejemplo, en Huánuco; existe DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo); como medio de difusión del turismo en la región.

Es un buen momento para que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo conjuntamente con el Ministerio de Cultura tengan mayor

protagonismo en el crecimiento sostenible del turismo.

Existen modelos europeos que nos pueden permitir mejorar la experiencia de los turistas. Es cuestión de motivación, así como poner en marcha un proceso de cambio para ser más eficientes en la promoción del turismo. Además, debemos mejorar el desempeño de las autoridades, así como su clima organizacional. A todo esto, debemos sumar otro tema que aún queda como incierto en el ámbito del turismo, ya que hasta el día de hoy no existe una posición clara cuando se determina los denominados “Distritos Turísticos” ya que MINCETUR y Ministerio de Cultura no regulan o catalogan con este término los poblados y, menos, los distritos.

Las ofertas de ocio en turismo es una fuente importante de captación de visitantes. Existen países que, sin tener un patrimonio cultural recurrente, explotan sus atractivos permitiendo un crecimiento del flujo turístico. En nuestro caso, contamos a lo largo de la costa peruana con una gran variedad de playas que, si se implementan mejor aplicando marketing turístico, podemos tener destinos fortalecidos del Sol y Playa.

La ciudad de Trujillo es conocida por la marinera (patrimonio inmaterial), así como por los caballitos de totora (huanchaco). Cuenta con una oferta basada en los recursos arqueológicos como Centro Histórico de la ciudad, Huacas del Sol y La Luna, Complejo Arqueológico Chan Chan, Complejo Arqueológico del Brujo y tiene, además, agencias de viajes que organizan vacaciones mediante convenios con el exterior.

También, cuenta con otros atractivos de ecoturismo como quebrada Cañoncillo, laguna Conache, que están generando un modelo turístico natural asociado al ocio como elemento complementario a las vacaciones, convirtiéndose en una ciudad atractiva.

Recientes investigaciones arqueológicas traducidas en un informe realizadas en el valle de Chao, Departamento de La Libertad González y Vega (2019). En la recolección de material lítico (rocas) se extraen muestras de rocas que están cerca de Monumentos Arqueológicos Prehispánicos (MAP) como Palo Redondo determinado como resultado una incidencia de 35% de contenido de Hierro (Fe), elemento químico importante para combatir la anemia. Debemos apuntar que es necesario seguir con procesos de caracterización del material.

En 2015 se determinó como Pari o “Sopa de Piedra”, mediante ordenanza regional 11-2015-CR-RL, declarar de interés público y prioridad la puesta en valor y reconocimiento en la provincia de Cajatambo.

El uso de rocas dentro de la dieta del hombre es una práctica antigua que viene desde los mayas, los viajeros portugueses y, posiblemente, de algunas etnias mochica que ocuparon el valle de Chao. La puesta en valor de la sopa de piedra puede ser una alternativa de turismo sostenible. Así, tienen como protagonista a la naturaleza.

La falta de articulación del turismo, la promoción de los recursos; y la perspectiva de país son parte de la problemática en la falta de crecimiento del turismo. Debemos tener en cuenta que estos factores dificultan el desarrollo económico, mejorando de forma progresiva la aplicación de nuevas estrategias turísticas. Así se puede elevar el flujo de turistas nacionales e internacionales.

Un factor importante que influye en las pocas visitas que recibe el Perú es la falta de coordinación entre los ministerios de Cultura y Turismo como gobiernos nacionales, sumándose la falta de articulación con los gobiernos regionales y locales. Por ello, es de vital importancia encontrar un consenso que sea capaz de mantener alianzas estratégicas que permitan crecer al turismo de manera sostenible, impulsando emprendimientos en las diversas regiones peruanas. Actualmente, los nuevos emprendimientos regionales están basados en el turismo cultural.

Turismo cultural

El turismo cultural aparece como la respuesta a la necesidad de visita en los territorios que tienen como base una puesta en valor del patrimonio cultural material e inmaterial. Además de ser una de las formas de viaje más demandadas a nivel mundial.

Para conseguir el reconocimiento patrimonial es necesario que el Ministerio de cultura y los gobiernos regionales y locales apuesten por la patrimonialización del recurso. Una vez identificado y con la asignación de la categoría pasa a la puesta en valor del bien.

Por tanto, se puede determinar que el turismo cultural se determina como el motivo de viaje que tiene por finalidad conocer y experimentar la cultura material e inmaterial de un pueblo determinado donde se incluye la historia, arquitectura, objetos, gastronomía, tradiciones, entre otros.

El afán por descubrir diversos aspectos de la cultura de un pueblo hace necesario que los turistas se desplacen en búsqueda de una experiencia turística satisfactoria.

La motivación que provoca el viaje sobre el turismo cultural está en base a unas dimensiones que se articulan de manera armónica para construir un destino.

- **Recurso turístico:** se determina al patrimonio material e inmaterial que con frecuencia interactúa con los turistas. Las actividades planificadas ayudan en el aprovechamiento del tiempo, así como la ejecución de la programación. Los recursos turísticos definidos en el turismo cultural se definen en material: sitios arqueológicos, casonas, iglesias, conventos, murallas, estanques de agua, piletas, plazuelas. Y en cuanto al patrimonio inmaterial tenemos: gastronomía, danzas, canciones, música, cuentos y leyendas.
- **Bienes y servicios:** estos están bajo la orden de los públicos y privados. En el caso de los públicos tendrán infraestructura turística como: paseos peatonales, malecones, servicios de alquiler, espacios descanso, zonas de wifi gratuita. Mientras que por el ámbito privado tenemos los negocios restaurantes, hospedajes, agencias de viaje, guías de turismo, eventos turísticos, canotaje, y transporte turístico.
- **Experiencia turística:** esta se define como la conexión sensorial que experimentan los turistas durante la estancia en su destino. Esto se inicia desde la planificación del viaje hasta el retorno que se convierte en un acto de reflexión de todos los hechos vividos. También, se involucran aspectos cognitivos como emocionales, sensoriales que buscan una experiencia auténtica y significativa. Los nuevos conocimientos están inevitablemente asociados a la experiencia, así como cada visita realizada.

El turismo cultural debe ir acompañado de políticas nacionales donde se inyecte dinero; y se propongan estrategias a través de los planes nacionales. Así, se determina el abordaje a nivel de inversiones promoviendo la contratación de servicios e infraestructuras que puedan ser utilizadas por los turistas.

Con frecuencia los pueblos recurren a la puesta en valor y reconocimiento del patrimonio cultural material e inmaterial como primer paso; sin embargo, cuando se busca iniciar en consenso,

el fomento del turismo se encuentra con diversos problemas de saneamiento físico legal, falta de servicios básicos como el agua, luz, puntos de internet, así también con limitado acceso del transporte por carencia de carreteras.

Por ello, es necesario que el liderazgo de las autoridades se refleje en la planificación del turismo a través de los planes estratégicos institucionales, planes operativos institucionales, programación multianual de bienes, servicios y obras [PMBSO] que son vitales para entender cómo se puede canalizar el presupuesto institucional de apertura.

Caso de estudio

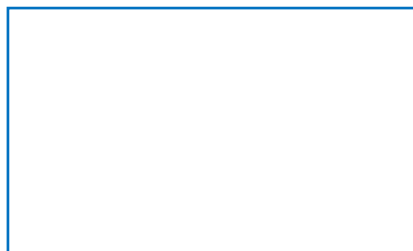
En el norte de Perú, a orillas del río Chira, hay un sitio arqueológico denominado Tangarará por el Ministerio de Cultura del Perú. En dicho espacio de adobe se acogería el acto más importante de los últimos 500 años en el Perú. Fue la fundación de la ciudad de San Miguel de Tangarará en el actual centro poblado del mismo nombre, distrito de Marcavelica, provincia de Sullana, región Piura.

En su llegada a caballo Francisco Pizarro Gonzalez, natural de Trujillo [Extremadura] buscó, de acuerdo a las indicaciones de fundación, un lugar para ser poblado por españoles y que sirviera como lugar de paso.

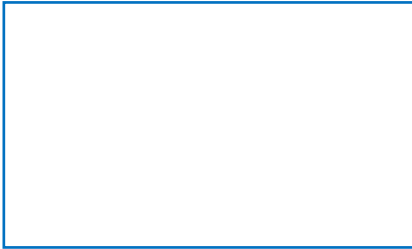
Desde 1532, San Miguel de Tangarará ostenta un lugar en la historia del Perú; sin embargo, las autoridades y vecinos han dejado pasar en el tiempo la relevancia de este asentamiento hispano en el olvido.

¿Por qué San Miguel no se despegó como potencial del turismo?

¿Por qué los vecinos de San Miguel no se implican en la promoción de la identidad cultural y turismo?



¿Cuáles son las causas de no establecer la importancia de las autoridades en la puesta en valor de San Miguel de Tangará?



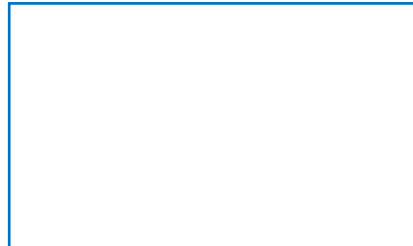
¿Cuáles son los efectos de no establecer la importancia de las autoridades en la puesta en valor de San Miguel de Tangará?



¿Por qué las autoridades locales y regionales no articulan esfuerzos?



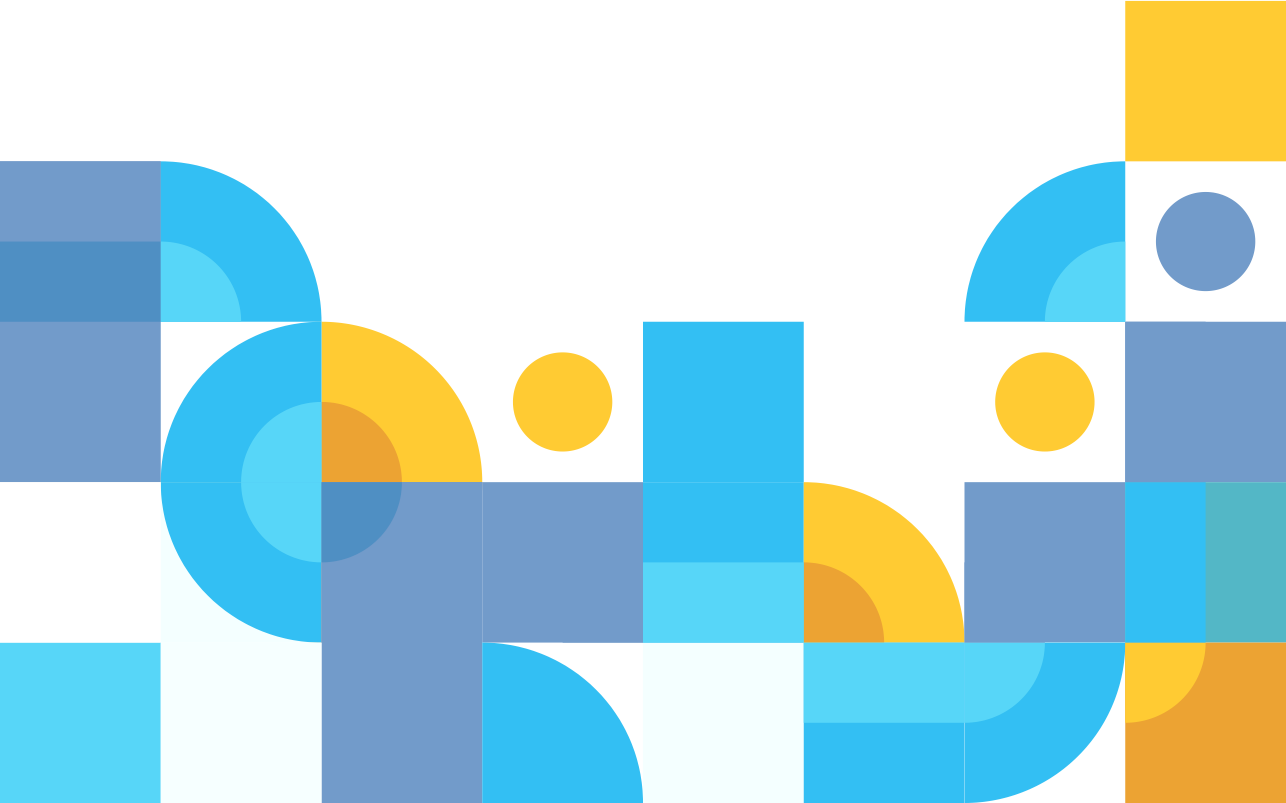
¿Cómo la ausencia de las políticas públicas afecta en el turismo?





CAPITULO II

**Gestión Pública del Turismo:
enfoque sostenible, vivencial y
de calidad para el desarrollo**



Las políticas públicas juegan un rol preponderante en la forma como se interviene en una realidad. Los territorios sufren la consecuencia de la ausencia o presencia de las políticas que se establecen a nivel nacional sobre una problemática determinada.

Es importante rescatar un incipiente interés por el turismo que se va desvaneciendo cuando estalla la Guerra del Pacífico en (1879); sin embargo, se rescata una mirada europea por la actividad turística

De alguna forma, los relatos, novelas, artículos periodísticos, libros y otros textos empezaron a fundamentar un interés en los empresarios, científicos; y diplomáticos por visitar el Perú.

Para tener un acercamiento a la industria tenemos que remontarnos al siglo XVIII cuando se afirma que se desarrolló la primera guía turística en la ciudad de Lima en 1860, siendo reeditada en 1996 y fue denominada "La ciudad de los Reyes y la guía del viajero de Lima Manuel Anastasio Fuentes". En dicho documento se describe la bondad de la ciudad y la descripción histórica de una diversidad de monumentos históricos. Los primeros viajeros llegaron al Perú desde Europa y Norteamérica al desembarcar en los puertos de acuerdo a las empresas navieras que realizaban los servicios.

Dentro de los puertos iniciales que acogieron a los turistas se encuentran: Paita, Mollendo, Pisco, Huanchaco, El Callao; y Pimentel, siendo importante destacar que, desde la internacionalización del Panamá, el flujo turístico mejoró en dirección al Perú.

También, aparece en escena el Touring club del Perú que luego tomará el nombre de Touring Automóvil Club, el mismo que se fundó en la ciudad de Lima en el año de 1924. La filosofía de la entidad era "conocer y hacer conocer al Perú", siendo un fomentador del turismo nacional hasta 1970. Así también, se desarrolló una revista que proporcionaba información de diversas ciudades del Perú.

En cuanto a la administración pública, debemos indicar que se pone la camiseta para fomentar el turismo en 1939, donde existe un consenso para el impulso ya que en el país se goza de hospedajes y carreteras en buen estado que sirven al transporte de los viajeros.

Así, también, existe en el Perú una creciente inversión desde el Estado en generar las condiciones para los turistas sobre todo a nivel de hospedajes buscando que la experiencia sea positiva. Es

así que nacen los famosos Hoteles de Turistas como una iniciativa del gobierno de turno que se cristaliza entre los años 1930 y 1940, teniendo alrededor de 24 hoteles en todo el país.

Poco a poco se va poniendo en valor la riqueza del patrimonio edificado, así como las costumbres y el folclore bajo la perspectiva de generar riqueza para el pueblo. En los inicios del siglo XX se volvió necesario que una carta de recomendación o, en su defecto, una conservación con el cura de turno sirviera como guía para la visita al territorio.

Un elemento que se debe tomar en cuenta, también, fue el impulso local que desarrolló el turismo a partir de las autoridades, políticos y gente vinculada al sector cultura sobre todo en ciudades como Lima y Cuzco.

En el caso del Cuzco se va fomentando el turismo a partir de una reivindicación local de la memoria colectiva del pasado, lo que promueve la visita a diversos recursos turísticos sobre todo patrimonio edificado. Teniendo como elemento motivador el denominado indigenismo que se propaga con diversos promotores por el sur del Perú, siendo clave la expedición de Hiram Bingham que redescubre Machupichu en 1911 y, también, los aportes a través de la promoción de la fotografía.

Si la acción del Estado es clave en esta época, la creciente llegada de extranjeros a Lima entre el siglo XIX y XX hace que las autoridades cumplan un rol protagónico asegurando una diversidad de servicios entre los que se destaca el alojamiento.

Estableciendo políticas públicas que no se imprimen en metodologías, sino que se aplican en la inversión pública en la mejora de las carreteras, puertos y edificios hoteleros. Así, también, se fomentó políticas relacionadas a la defensa y conservación de los sitios arqueológicos que se van convirtiendo en reclamo del turismo.

En la línea histórica del turismo hacia principios de 1960 se intenta impulsar el turismo a través de la inversión en infraestructura en medio de los debates públicos sobre el mismo. En 1963, nace COTUR-PERÚ que intentó promover la imagen del Perú en Europa y Estados Unidos. Los destinos turísticos regionales empiezan a funcionar de manera lenta con el flujo turístico al sur, centro y norte del país. Comienzan a evolucionar una diversidad de fiestas relacionadas a las danzas, religión, ferias y gastronomía que se van posicionando en la memoria colectiva.

También, se apostó entre 1970 y 1979 por préstamos bancarios

y política de subsidios nacionales en bien de la promoción de cadenas hoteleras que luego se transforman en grupos hoteleros. En 1971, aparece en escena la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR).

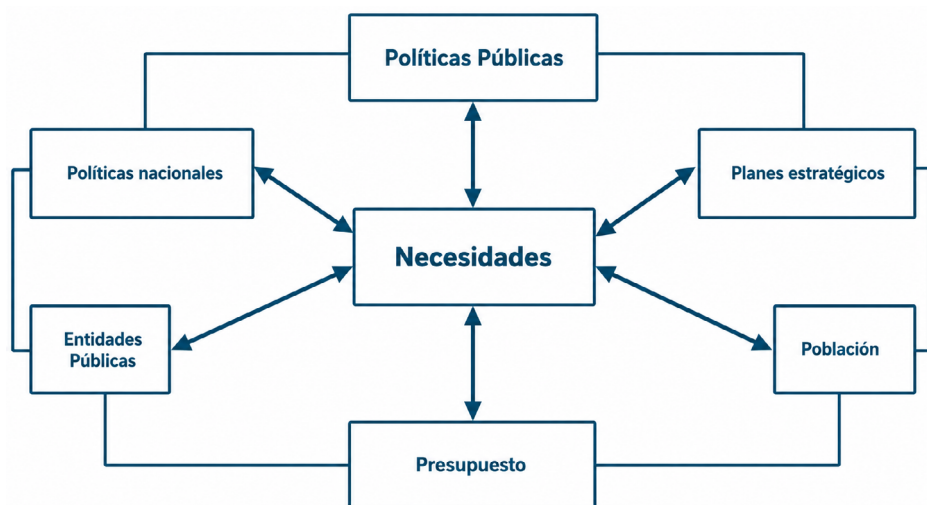
Un nuevo escenario enfrenta el turismo en el Perú, ya que partir de 1980 aparece el terrorismo y una fuerte crisis económica, así como el crecimiento de la informalidad en el país. Además de todo ello, la diversificación turística que apunta a las playas.

En la década de 1990, se inicia la construcción de políticas públicas del turismo con privatización y concesión de los ferrocarriles, y aparece PROMPERU con la finalidad de promover el turismo.

Al 2025, tenemos tres millones de turistas extranjeros que visitan el Perú; sin embargo, la distribución de los arribos es poco equitativa entre el sur y norte del país.

Cuando se habla de turismo, se vuelve necesario establecer cómo se plantean las políticas públicas que luego pasan a ser diseñadas con metodología en políticas nacionales, de las que se hace un diagnóstico tomando en cuenta diversos factores y actores que están dentro del sistema.

Figura 14. Modelo de políticas públicas en el turismo



Lo público debe ser abordado desde la parte teórica y práctica, revistiendo de importancia los cambios que se van dando en el tiempo donde aparece una diversidad de terminología, que abarca desde aquello que se conoce como: bien público, derecho público, opinión pública, sector público, entre otras definiciones.

La política interviene en aquello que se define como público. Es así que esta desarrolla acciones a partir del ámbito de la vida cotidiana de los vecinos, comprendiendo aquella dimensión humana que necesita de una regulación, así como intervención para mejorar.

También, aparece la definición de lo público y lo privado que trae consigo los conflictos; y para ser resueltos aparece en escena los mercados diferenciando el ejercicio del poder.

Conforme el Estado va creciendo se convierte en un medio de conciliación entre lo público y privado, desarrollando la burocracia como una forma racional de organizar. Es aquí donde aparece la administración pública que busca establecer el interés sobre todo a partir de la voluntad de los elegidos por el pueblo.

Se desarrolla la burocracia pública y privada buscando atender el interés nacional sobre cualquier tipo de privado que se presentara. Por otro lado, va tomando cuerpo la diferencia entre aquello que es público sobre la propiedad privada.

Es evidente que las políticas públicas cambian de acuerdo al discurso y estrategias que se plantean en los documentos de carácter nacional, así también se buscan los medios que deben legitimar las acciones que son planteadas.

La política pública del turismo debe entenderse como es: traslado de las necesidades identificadas a partir de un esfuerzo integrado en el tiempo que involucra a las entidades públicas y privadas en su participación.

A su vez, esta se refleja en la política nacional de turismo que busca solucionar una diversidad de problemáticas en dirección del impulso de la actividad turística en los territorios. A partir de estas directrices es posible mejorar los planes estratégicos nacionales, regionales y locales del turismo.

Posicionar a un país como Perú en el panorama mundial como destino turístico y que tenga como eje el patrimonio cultural hace posible establecer un elemento motivador de los viajes. Todos los lineamientos que se incluyen en una política de turismo deben apuntar a fortalecer la actividad desde la administración pública, puesta en valor y su trabajo mancomunado con los negocios.

Debemos recordar que el turismo es un fenómeno de carácter social, económico y cultural que guarda relación con el ocio y el tiempo libre buscando el desplazamiento de los turistas afuera de su residencia habitual.

La actividad permite el crecimiento económico de los pueblos, teniendo cada uno un potencial en la cadena de valor donde se aprovechan los recursos naturales y culturales. El acondicionamiento del espacio geográfico juega un papel relevante y, para ello, es necesario que, a través de la gestión pública, los gobiernos locales, regionales y nacionales inviertan en los equipamientos necesarios.

2.2 Gestión turística municipal en el ámbito del turismo

En cuanto a la gestión turística municipal debemos destacar como principio que las municipalidades son los órganos de gobierno más cercanos a la realidad que se percibe. Sirven de forma directa a los ciudadanos en sus diversas necesidades. Por ello, es necesario que desde estas entidades se tomen las acciones estratégicas que impulsen el turismo en los territorios, a través de la contratación de bienes, servicios y obras.

Existe con frecuencia que, en los países donde aún no se explota la actividad turística, hay una tendencia por la falta de interés en promover desde las municipalidades esta práctica. Prueba de ello es la falta de presupuesto, seguido de perfil profesional de especialidades distanciadas del turismo, entre otros factores.

En la gestión del turismo en las municipalidades debe ser el puntal de cualquier gestión. Es relevante que, para fomentar un modelo económico exitoso, se cumpla una condición importante: la articulación entre administración pública, empresas privadas y sociedad civil organizada.

Por ello, los municipios cumplen un rol preponderante en las actividades estratégicas que puedan impulsar el turismo en las diversas ciudades que cuentan con esta potencialidad. Así, también, el inventario de recursos turísticos es el paso más importante dentro de la gestión turística municipal ya que provee de información de los elementos con que cuenta el territorio para una puesta en valor.

La gestión del patrimonio cultural y natural parte desde el inventario que permite realizar un diagnóstico de la identificación de la diversa riqueza del territorio, siendo promovida por las municipalidades como actor principal en la búsqueda del mapeo zonal.

El rol que debe cumplir toda municipalidad es de acercarse a la ciudadanía y su entorno. En el caso del turismo, se deben establecer esas políticas que conlleven a la buena gestión municipal de la actividad. Así, también, deben ser una entidad capaz de convocar a los diversos actores que forman parte de la industria del turismo en la conformación de equipos de trabajo.

La administración pública cumpliendo con las actividades programadas durante el año garantiza que los presupuestos institucionales de apertura se apliquen en las diversas modalidades de contratación que son destinadas para el sector turismo. Por otro lado, es importante las alianzas estratégicas institucionales que pueden fortalecer tanto la actividad turística como la puesta en valor del patrimonio.

Es importante destacar que los presupuestos institucionales son de vital importancia para el cumplimiento de las actividades, así permiten establecer parámetros en el acondicionamiento territorial para la visita de los turistas.

Toda entidad municipal debe respetar los presupuestos institucionales para el rubro del turismo ya que las modificatorias pueden ser perjudiciales para el cumplimiento de metas.

Todo ello encaminado a la modernización de la gestión del Estado, que tiene como piedra angular la eficiencia del sector público en la atención a las necesidades, desde donde se deben priorizar y optimizar los recursos.

La prestación de bienes y servicios de calidad ayudan en cerrar las brechas en diversos sectores incluidos el turismo, fortaleciendo la gestión de los gobiernos locales, así como de los gobiernos regionales y nacionales.

Siendo importante eliminar la duplicidad de los recursos del estado invertidos en sectores y niveles de gobierno, y centrados en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado, es importante destacar la productividad y la gestión de procesos que son relevantes para evitar las trabas en las fases de requerimiento y ejecución de los presupuestos.

También, debemos tener en cuenta que las funciones y actividades de cualquier entidad pública, mediante sus dependencias, deberán estar justificadas debidamente y fundamentadas en las normativas vigentes.

La evaluación de los resultados, uso de la tecnología, la planificación estratégica, rendición de cuentas, y transparencia son herramientas que garantizan el control estatal.

Es así que la gestión y el uso de los recursos del Estado, a nivel de las diversas dependencias, deberán estar evaluadas mediante la medición del cumplimiento de las tareas asignadas y resultados que serán evaluados de forma periódica. Así, también, la implementación de programas en los diversos sectores de la administración pública servirá como soporte de las gestiones en los distintos niveles de gobierno.

Por ello, los gobiernos locales, como las municipalidades, son organismos reguladores importantes que ayudan en la promoción del turismo; sin embargo, debemos resaltar que existe aún falta de compromiso con el sector, ante la ausencia de inversiones que ayuden en el acondicionamiento territorial.

La gestión turística municipal debe ser líder de la administración, así como impulsora de propuestas de valor, a través de los inventarios de los recursos turísticos.

Por ello, la explotación del fenómeno del turismo se ha convertido en algo más de cien años en un factor que contribuye con la mejora en la calidad de vida, progreso social, y económico de las ciudades con una participación transversal del sector público y negocios.

La gestión del turismo es importante en el ámbito, no solo de la promoción del empleo y puesta en valor de los recursos, sino también en el impacto que genera en el ambiente y en la convivencia cuando existe una sobrecarga de turistas.

Las municipalidades deben asegurar el esfuerzo para impulsar el turismo y, en paralelo, desarrollar los mecanismos que son necesarios para tener un control eficiente de los recursos que se gastan.

La gestión turística municipal se define como una serie de acciones planificadas a través de requerimientos que se deben visualizar en el cuadro multianual de necesidades [CMN], que es una herramienta con una serie de pasos, los mismos que provienen de la programación multianual de bienes, servicios y obras [PMBSO]. Así se plantean los requerimientos. Para establecer la PMBSO se determinan una serie de procesos que se determina en las fases: identificación, clasificación y priorización, y consolidación y aprobación.

En la fase de identificación, que se termina como el primer paso, se establece la selección y descripción de las necesidades que son tomadas en cuenta en el área usuaria correspondiente. Se desarrolla un pronóstico de la demanda de necesidades que deberán ser atendidas por la entidad con la finalidad de tener una información detallada.

Así, también, debe quedar registrado las necesidades de bienes, servicios y obras. Por ello, las necesidades deben ser un reflejo del compromiso de la entidad con un manejo fiscal prudente, de acuerdo a las posibilidades de la asignación presupuestal.

En cuanto a la fase de clasificación y priorización, que es el segundo paso, se organiza y prioriza las necesidades identificadas a nivel de bienes, servicios y obras realizando un examen de los requerimientos iniciales, así como las modificaciones que correspondan.

La extensión del tiempo de revisión puede ser de hasta tres (03) meses donde se revisan los insumos correspondientes, así como posibles cambios que se pueden determinar. En esta parte, es necesario asegurar la continuidad a nivel de la disponibilidad de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras que no sean interrumpidas.

Además, se debe asegurar la acción estratégica a través del ocultamiento de las necesidades esenciales orientadas a la atención correcta a nivel de bienes y servicios.

Finalmente, a nivel de la ejecución que se refleja en la capacidad operativa para cumplir con la provisión de bienes, servicios y obras, los que se deben ejecutar de acuerdo a los plazos establecidos.

Figura 15. Modelo de la gestión turística municipal



En cuanto a la fase de consolidación y aprobación, se determina como la última fase a través de la cual se determina la necesidad plenamente identificada de bienes, servicios y obras, las mismas que se deben ejecutar y estar en sintonía con el presupuesto institucional de apertura [PIA]. Es importante destacar que deben identificarse las necesidades, priorizarlas en razón del mérito correspondiente.

2.3 Turismo sostenible y vivencial

La ausencia de los destinos sostenibles ha creado un vacío como oportunidad de ofertar para los turistas en la exposición de nuevos espacios bajo los conceptos económico, social y ambiental, que permitan tener alineamiento con los Objetivos Desarrollo Sostenible.

El objetivo 11 Ciudades y comunidades sostenibles permite tener a futuro la oportunidad de mantener las ciudades con baja contaminación y comprometidas con el patrimonio cultural y natural.

Las ciudades son hervideros de ideas, comercio, cultura,

ciencia, productividad, desarrollo social y mucho más. En el mejor de los casos, las ciudades han permitido a las personas progresar social y económicamente. Ahora bien, son muchos los problemas que existen para mantener ciudades de manera que se sigan creando empleos y prosperidad sin ejercer presión sobre la tierra y los recursos. Los problemas comunes de las ciudades son la congestión, la falta de fondos para prestar servicios básicos, la escasez de vivienda adecuada y el deterioro de la infraestructura (Bárcena, Cimoli, García, Yáñez y Pérez, 2018).

Tabla 4. Actividad e indicadores de la ODS 11

ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	INDICADORES
11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.	11.3.1 Relación entre la tasa de consumo de tierras y la tasa de crecimiento de la población. 11.3.2 Proporción de ciudades que cuentan con una estructura de participación directa de la sociedad civil en la planificación y la gestión urbanas. Estas funcionan con regularidad y democráticamente.
11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.	11.4.1 Total de gastos (públicos y privados) per cápita destinados a la preservación, protección y conservación de todo el patrimonio cultural y natural, desglosado por tipo de patrimonio (cultural, natural, mixto y reconocido por el Centro del Patrimonio Mundial), nivel de gobierno (nacional, regional y local o municipal), tipo de gastos (gastos de funcionamiento o inversiones) y tipo de financiación privada (donaciones en especie, financiación procedente del sector privado sin fines de lucro y patrocinio)

Otra herramienta potencial que tenemos es el turismo vivencial, una práctica que está ubicada dentro del turismo rural comunitario, que tal vez con el paso del tiempo pueda ser el nuevo motor de la economía en los poblados rurales que puedan potenciar esta actividad. Esta propuesta turística tiene solidez porque forma parte, también, del patrimonio inmaterial y puede generar nuevos yacimientos de trabajo que involucren a los pobladores como promotores turísticos en esta modalidad. En los últimos años se ha empezado a impulsar este modelo de turismo. Por otro lado, los recursos turísticos en las zonas rurales permiten complementar el turismo vivencial con

visitas a monumentos arqueológicos o circuitos ecoturísticos. Como referencia tenemos comunidades rurales en Lima que se han vuelto emprendedoras y han empezado a tomar en serio este trabajo. Es así que existen las experiencias de Obrajillo (Canta), Callahuanca (Huarochiri), Zuñiga (Cañete), Huancaya (Yauyos). Estos son algunos ejemplos que demuestran la capacidad de liderar nuevas formas de economía basadas en el turismo.

También, encontramos otros ejemplos a nivel nacional con la necesidad de mejorar este tipo de turismo. En la ciudad de Puno, zonas como Anapia, Atuncolla, Ccotos o con los mismo Uros que ofrecen turismo vivencial en el lago Titicaca. En Cuzco tenemos: Willoc, Chinchero, Pataccancha, Vicos y San Bartolomé de Acopalpa Huamacchuco (Huari, Ancash). En Lambayeque tenemos el poblado de Incahuasi (Ferrefa), que actualmente cuenta con emprendimientos dedicados a la atención y aprendizaje vivencial dirigido a los turistas nacionales y extranjeros. En algunos casos, estos negocios terminan constituyendo asociaciones como el caso de Asoc. Turismo Rural Comunitario Cuyaqui Wayi Vicos, Asoc. Turismo rural comunitario Huáscar y Huandy en Huaraz. Dentro de las ofertas de turismo vivencial tenemos: panadería artesanal, trabajo de la tierra, cestería, piscigranja, heladería artesanal, danzas, música y costumbres, así como un módulo experimental de criadero de llamas denominado: "Llama 2000".

¿Qué es el turismo vivencial?

Existen algunas definiciones ligadas a este tema. Normalmente, la visión sobre turismo está ligada al patrimonio arquitectónico (huacas). Hay turistas que apuestan por el entorno natural, mientras que, en el lado etnográfico, tenemos un turismo rural comunitario poco explotado que permite desarrollar turismo vivencial, donde la esencia radica en un intercambio de experiencias entre visitantes y pobladores de una comunidad.

El turismo vivencial se entiende como aquella convivencia que existe entre los visitantes y una familia receptora, quien durante un proceso de estadía enseña sus hábitos, trabajo y costumbres, además de las actividades comerciales que puedan desarrollar a sus huéspedes. Los turistas tienen la oportunidad de vivir tradiciones milenarias que se conservan en el tiempo (ritual de la pachamama), confección de prendas de vestir, teñido de los hilos, la agricultura. En la gastronomía

tenemos variedad de platos que, con los años, han sido modificados como el caso del ceviche, emblema nacional, que se inició como un insípido pescado maridado en chicha, y, finalmente, pasó a ser curtido en zumo de naranjas y limones. En la actualidad, tiene componentes como cebolla, limón, ajo, pimienta, etc. Otra definición de turismo vivencial es el conjunto de actividades que se ofertan a los visitantes como parte del servicio que se brinda durante su estadía. Estas acciones pueden consistir en actividades agrícolas como la siembra y utilización de las herramientas de labranza ancestrales, el pastoreo de animales, actividades de caza y pesca, trabajos en arcilla, generación de hilos y técnicas de tejido, gastronomía de cocina local y regional. El servicio incluye la pernoctación, alimentación, así como traslados a las zonas donde se realizan las actividades programadas.

En textiles se puede experimentar una creciente oferta donde las mujeres utilizan técnicas ancestrales para sacar lana de los animales y las convierten en ovillos de hilos para crear prendas de vestir. Esta actividad se remonta al siglo III d. C. cuando los mochicas utilizaban las agujas, los piruros y dedales para obtener hilo de los animales sobre todo de los camélidos como las llamas para confeccionar sus prendas. En la orfebrería fueron diestros trabajadores del repujado y laminado del oro, así como de otros metales en pleno siglo IV d. C. Hoy en día, los pobladores trabajan los metales con las técnicas ancestrales para la elaboración de sus productos.

En cuanto al tema agrícola, es sabido que la economía peruana tiene sustento en la agricultura, la misma que se practica desde los pueblos prehispánicos, siendo diestros y aprovechadores de los suelos, como el caso de los chimús e incas, utilizando la chaquitacla como instrumento milenario en el labrado de las tierras andinas. De esta forma, el turista puede practicar vivencias de convivencia conociendo cuánto realmente cuesta labrar la tierra, el esfuerzo de cultivar, así como de cosechar los productos. Con esta experiencia el visitante experimenta de cerca el proceso de utilización de estas herramientas tradicionales del antiguo Perú.

MINCETUR, como encargado de regir los destinos del turismo, emite los "lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú", donde indica que turismo vivencial es el generado solamente por el interés hacia una o varias comunidades campesinas y/o nativas (pueblos afro peruanos y pueblos indígenas u

originarios). Los fines pueden ser culturales, educativos y vivenciales. La comunidad se ve beneficiada a través de la prestación de los servicios y, de igual forma, promueve la asociación para lograr la formalización de sus negocios a nivel empresarial. En cada una de las tipologías establecidas, se pueden realizar otras actividades turísticas complementarias tales como: turismo de aventura, gastronomía, folclore, termalismo, avistamiento de aves, turismo místico, entre otras. Todas ellas podrán expresar de manera integral el producto de turismo rural comunitario. El posicionamiento del turismo vivencial en el Perú es aún un reto de futuro, aunque es cierto que hay promotores que trabajan hace algunos años por difundir este tipo de actividad. No se ha conseguido todavía tener una base sólida que permita articular los emprendimientos para poder tener identificado un perfil del servicio, así como su calidad.

Sin lugar a duda, el turismo vivencial es la nueva tendencia del siglo XXI en el Perú, el mercado mundial de esta actividad valora el identificar la cultura, costumbres y tradiciones del lugar de visita. Tenemos a nivel nacional emprendimientos que van sumando en dirección de esta tendencia que se hace realidad. Por ejemplo, el caso norteño de Piura: "Piura está visto más como destino de playas, siendo la base para buscar turistas que estén interesados de ello". Hoy en día la tendencia en la zona es la del "turismo vivencial" al ofrecer a los viajeros encuentros y diálogos entre personas de dos culturas, siendo el factor humano el valor agregado. La experimentación a través del aprendizaje hace que los turistas busquen nuevas sensaciones que permitan enriquecer sus conocimientos sobre otras culturas. Por la falta de información, así como de promoción de los destinos de turismo vivencial, los turistas no conocen estas ofertas que les permiten salir de los circuitos monótonos, donde muchas veces establecen las pocas empresas turísticas que operan. El posicionamiento de una marca es un arma potente dentro del marketing turístico que se puede aprovechar como herramienta sólida en la búsqueda de visibilizar oportunidades, las mismas que existen para hacer turismo vivencial en el Perú, consolidar las propuestas a nivel nacional que demuestren que es atractivo, así como el intercambio de experiencias entre personas de distintas culturas. Todo ello puede abrir en el mercado turístico una nueva línea estratégica de acción.

La difusión de este tipo de turismo es muy limitada. Se encuentran pocos portales web con información de lugares que ofrezcan estos servicios. A nivel de aplicaciones móviles, no existe ninguna propuesta sobre turismo vivencial en el país. Por ello, existen más ofertas sobre televisión, aeropuertos y restaurantes. Iperú tiene registrados algunos emprendimientos a nivel nacional, así como DIRCETUR en cada región. La legislación, así como algunas líneas estratégicas marcadas en el turismo rural comunitario, es muy incipiente, y casi no se percibe el respaldo al turismo vivencial; sin embargo, es un fenómeno que está apareciendo en varios lugares del Perú como alternativa de cambio a la economía, aunque aún las autoridades no ponen énfasis por impulsar esta actividad. Hoy en día, los poblados rurales no ven rentable las tierras, además de saber que sus economías son precarias, por lo cual buscan nuevas actividades para poder mejorar su calidad de vida.

Tabla 5. Aproximación turismo vivencial en el Perú 2015

Lugar	N° de emprendimientos	Modelo de turismo
Huaraz	6	Turismo Vivencial
Huánuco	1	Turismo Vivencial
Lambayeque	20	Turismo Vivencial
Lima	15	Turismo Vivencial
Puno	12	Turismo Vivencial
Cuzco	10	Turismo Vivencial
Piura	3	Turismo Vivencial
Cajamarca	1	Turismo Vivencial

La comunidad campesina de Obrajillo (Canta) es un poblado con actitud; donde, a través del crecimiento progresivo del turismo en la zona, se ha generado una serie de servicios para poder aplacar la demanda que exigen los visitantes. Existe una lenta transformación dentro de la economía, pasando de ser un pueblo agrícola a intentar cambiar su modelo productivo por un modelo turístico. Una de las formas de empezar a hacer turismo es invitar a los visitantes a quedarse para experimentar su estancia más vivencial. La población apuesta por ofrecer sus casas, así como sus actividades cotidianas como un medio de trabajo. Dentro de la estancia de los turistas desarrolla actividades para mostrar al visitante nuevas experiencias, donde los promotores pueden conocer las vivencias o modo de vida de sus huéspedes.

Esto genera un intercambio fructífero que enriquece ambas partes. De forma periódica, los promotores buscan capacitarse para mejorar su oferta de servicio en turismo vivencial, siendo un ejemplo de organización a tan solo dos horas de Lima.

Dentro de la oferta turística de Obrajillo, tenemos un incipiente desarrollo en ecoturismo, gastroturismo, turismo arqueológico y turismo vivencial, como ejes del cambio económico de la comunidad. El poblado cuenta, además, con un criadero de truchas que permite a los visitantes conocer de cerca el proceso de crianza de estos peces que, también, contribuyen al ecosistema del entorno. Debemos resaltar que Obrajillo cuenta con un servicio turístico de transporte, alimentación y hospedaje haciendo, de esta manera, una importante apuesta en búsqueda de cambiar el modelo económico relegado por años al crecimiento agrícola.

PENTUR, en el punto de sostenibilidad, comenta sobre los programas de turismo rural comunitario: “De mi tierra, un producto” y “Al turista, lo nuestro”. Este programa incluye toda la actividad turística que se desarrolla en el medio rural de manera planificada y sostenible. Cuenta con la participación de las poblaciones locales organizadas para el beneficio de la comunidad, donde la cultura rural es componente clave del producto. De otro lado, “De mi tierra, un producto” es un enfoque de desarrollo sostenible del turismo, que estimula la incorporación de la producción local a la cadena de valor del turismo y pone énfasis al desarrollo de territorio con vocación para el turismo interno. Por último, el programa “Al turista, lo nuestro” promueve la integración de la población a la cadena de valor del turismo ubicado en los destinos priorizados. Adquieren productos directamente de los agropecuarios, artesanos y agroindustriales locales, impulsando así el desarrollo económico de sus áreas de influencia.

A nivel América Latina, tenemos un gran ejemplo en Costa Rica para el tema del Turismo vivencial, dentro del alternativo. El rural brinda la oportunidad de compartir en los hogares con las familias de las zonas rurales y, además, tener la oportunidad de realizar con ellos las actividades productivas propias. Por ejemplo, un turista europeo puede viajar a la comunidad de Colorado de Abangares en Costa Rica, alquilar una habitación en una casa de la comunidad, salir a visitar las piscinas de las camaroneras y participar en el cuidado del cultivo del camarón. Esta experiencia requiere de la personalización del servicio, pues la persona convive directamente con todos en las localidades

rurales y participa de sus actividades.

La actividad económica por excelencia es la producción de una amplia gama de bienes y servicios, cuyo último destino es la satisfacción de las necesidades humanas. Los hombres, mediante su capacidad de trabajo, son los organizadores y ejecutores de la producción. El destino final de los bienes y servicios producidos es el consumo por parte de los agentes económicos. La diversidad de papeles que desempeñan los agentes económicos, domésticos y el sector público se integran en los sistemas económicos. (Mochón, 2008)

En las sociedades modernas, la práctica total de los bienes y servicios, que producen y ofrecen las empresas, son: el pan, los automóviles, los zapatos, la organización de viajes. La empresa es la unidad de producción básica. Contrata trabajo y compra o alquila otros factores con el fin de elaborar y vender bienes y servicios. Las empresas, motivadas por el deseo de maximizar los beneficios, compran factores, los producen, y venden bienes y servicios. La existencia de las empresas se puede justificar por tres razones siguientes:

- Dotarse de grandes cantidades de recursos financieros
- Gestión de la producción
- Disminución de costes

La mayoría de las empresas que ofrecen los servicios turísticos se encuentran en el país de destino del turismo; por ello, el desarrollo de esta actividad tiene una gran incidencia sobre la economía de los países de destino. El gasto que los extranjeros realizan en el país acaba remunerando a los individuos y a las empresas que intervienen en las actividades turísticas. De cara a las instituciones que prestan los servicios es interesante conocer los posibles cambios de carácter socio-demográfico que experimentan los turistas. Es decir, el cambio de la estructura típica de la familia, debido a la disminución de la natalidad y al aumento de la esperanza de vidas, como hechos que han tenido importantes consecuencias. Estas se pueden sintetizar en:

- Una disminución relativa de la población entre los quince y treinta años.
- Un fuerte crecimiento de la población de mediana edad y de la tercera edad.

- Un retraso en la edad de matrimonio

Esta nueva realidad ha incidido en el turismo. Por un lado, se ha incrementado el porcentaje de población sin obligaciones familiares para con la educación de los hijos y con una mayor capacidad de gasto y tiempo libre. Por otro lado, la edad media del turista se ha elevado, lo que, unido al aumento del nivel de renta media, ha determinado que el turista medio sea más exigente y esté más interesado por las posibilidades de ocio, diversión y satisfacción de objetivos concretos. Asimismo, el turismo de la tercera edad aparecido como una nueva realidad social. La consecuencia ha sido la transformación de las pautas de comportamiento de los turistas, lo que está teniendo importantes consecuencias en el sector. En las nuevas formas de turismo, lo selectivo gana terreno a lo masificado (Mochón, 2008).

2.4 Gestión de calidad en el ámbito del turismo

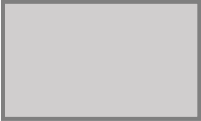
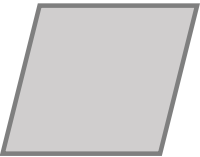
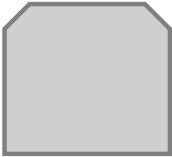
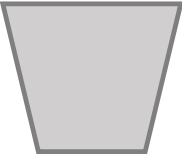
Una de las problemáticas más importantes que tenemos en el funcionamiento del turismo está ligada a la prestación de servicios que sean identificados por el turista como calidad. En ocasiones, vamos a un hotel, restaurante o utilizamos el transporte turístico y nos da la sensación que no tiene las garantías de seguridad o calidad que debería ofrecer como servicio.

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo ello se logre con rapidez y al mínimo coste, siendo así que estos serán, con toda seguridad, requerimientos que pretenderá el consumidor del producto o servicio (Cuatrecasas, 2010).

Atendiendo a las definiciones de interés que pueden encontrarse acerca del concepto de calidad, exponemos a continuación algunas de ellas: Según la norma ISO 8402, es "la totalidad de características de un ente que le confiere la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas". El concepto de ente engloba una variedad extensa de actividades, situaciones u objetos tales como productos, servicios, sistemas, procesos, personas, organizaciones, etc. La norma DIN

(Deutsches Intitut fur Normung) Instituto Alemán de Normalización, establece que “la calidad en el mercado significa el conjunto de todas las propiedades y características de un producto, que son apropiados para satisfacer las exigencias existentes en el mercado al cual va destinado”. Además, los más importantes gurús de la gestión de la calidad hacen referencia expresa a diferentes significados como “Adecuación al uso y ausencia de defectos” (J.M Juran), “Cumplimiento de las especificaciones” (P.B. Crosby), o algunos tan originales como la denominada “función de perdida” de Taguchi expresada como “La mínima perdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad” (G.Taguchi).

Tabla 6. Representación de la norma DIN de la calidad

Símbolo	Significado	Utilidad
	Proceso	Represente la ejecución de actividades en el proceso.
	Documento	Representa un documento dentro de una de las etapas del proceso.
	Datos	Representan elementos que se generan en el proceso.
	Inicio	Inicio de un ciclo de información.
	Operaciones manuales	Representa la realización de una actividad en el proceso.

Por otra parte, existen algunos conceptos que hay que tener en cuenta a la hora de definir la calidad y que no están incluidos de forma explícita en las anteriores definiciones. La satisfacción plena de los clientes implica no tan solo a los consumidores habituales de un bien, sino que también se consideran todos aquellos empleados, operarios, directivos, proveedores, accionistas, propietarios, etc., que aparezcan involucrados en la calidad. Esta debe representar un coste social mínimo para la sociedad, es decir, debe reducir los derivados de las reparaciones o desperfectos creados al consumidor, los perjuicios medioambientales, etc. A ello hace referencia expresa la ya citada función de pérdida de Taguchi (Cuatrecasas, 2010).

Todavía perduran conceptos erróneos acerca de la calidad, como, por ejemplo, que es cara, intangible, no medible o que representa necesariamente lujo, peso, brillo, tamaño o prestaciones. La calidad bien entendida y aplicada en consecuencia, resulta económica y rentable, aunque requiera tiempo, inversión y esfuerzo de forma continua.

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación. Se puede decir que su papel ha adquirido una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa. En sus orígenes, la calidad era costosa porque consistía en rechazar todos los productos defectuosos, lo que representaba un primer coste, y después recuperar de alguna forma dichos productos, si era posible, lo que representaba otro coste adicional. La calidad era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad.

Posteriormente, se comenzaron a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. El concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que este dé lugar a productos defectuosos.

Con la Gestión de la Calidad Total, esta sigue ampliando su objetivo a todos los departamentos de la empresa, involucra a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y se aplica desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar una empresa. Con ello,

la calidad deja de representar un coste y se convierte en un modo de gestión que permite la reducción de costes y el aumento de beneficios. Consecuentemente, se pueden establecer cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad, cuyas características principales se resumen en:

Inspección

Verificación de todos los productos de salida, es decir, después de la fabricación y antes de que sean distribuidos hacia los clientes. Aquellos productos que no cumplen las especificaciones, no se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia o simplemente son defectuosos deben ser rechazados. Se realiza una labor de filtrado de todos los productos para garantizar que solo accedan al mercado aquellos en perfectas condiciones. La inspección empleada como único instrumento de calidad genera un nivel bajo, pero supone un coste elevado, lo que ocurrirá en la etapa en que este era el único instrumento para obtener calidad exigida. (Cuatrecases, 2010)

Control del producto

La aplicación de los conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados supuso un avance considerable que permitió la reducción de la inspección. Este tipo de control emplea técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes. Aunque supone una reducción de las tareas de inspección, no deja ser un simple control de los productos de forma estadística. Los defectos siguen existiendo y de lo único que se trata es de detectarlos antes de que lleguen a los consumidores, mediante una verificación de las muestras seleccionadas. La calidad obtenida en la etapa, en que no se utilizaban otros instrumentos, seguía siendo costosa para un nivel bajo, al menos con relación al total del volumen producido (Cuatrecases, 2010).

Control del proceso

La evolución, desde el control del producto al control ejercido sobre el proceso, es el primer paso importante hacia una calidad auténticamente controlada y a un coste aceptable. En esta etapa, la calidad de los productos ya no se controla únicamente al final del proceso, si no que este se verá sometida a lo largo de dicha cadena de producción para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos. Se trata de control la calidad general (Cuatrecases, 2010).

Gestión de la Calidad Total (GCT)

La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos. No solo se considera como una característica de los productos o servicios, si no que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa (Cuatrecases, 2010).

Como se puede observar en la figura es necesario establecer una serie de pasos consecutivos que permiten establecer una secuencia de control de los productos.

Tabla 7. Proceso de Gestión de Calidad

Tema	Objetivo	Orientación	Implicación	Método
Gestión de la Calidad Total	Impacto estratégico	Satisfacción del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica
Control del proceso	Organización coordinación	Aseguramiento prevención	Dep. calidad, producción I+D	Sistemas, técnicas y programas
Control del producto	Control producto	Reducción inspecciones	Departamento de calidad	Muestreo estadístico
Inspección	Detección defectos	Orientación al producto	Departamento de inspección	Medición verificación

Walter A Shewhart: es considerado como el Padre del control estadístico de procesos (SPC). Fue el primero en realizar estudios sistemáticos sobre la calidad desarrollando métodos estadísticos. Empezó a implantar en la Bell Telephone Company el control estadístico de los procesos en el año 1924. Consiguió reducir el porcentaje de defectos en la empresa. Describe su teoría en el libro *Economic control of Quality of Manufactured Products*.

W. Edwards Deming: discípulo de Shewhart y consultor eminente, nace en 1900 en Wyomin. Profundo conocedor de la estadística.

En 1950, la unión de ingenieros y científicos japoneses le invitan a preparar una serie de conferencias sobre el uso de la estadística en el control y mejora de la calidad. Deming les inculcó sus ideas, calando tan onda que en su homenaje se estableció en Japón un premio en su honor.

Joseph M. Juran: en 1954, visitó Japón como consultor realizando al igual que Deming, conferencias y seminarios. Conocido por desarrollar la trilogía de la calidad: planificación, control y mejora de la calidad.

En 1945, Juran ya trata de inculcar en la Western Electric un nuevo enfoque de la calidad que persigue una mentalización de todos los miembros, más allá de la simple inspección.

Armand V. Feigenbaum: desarrolló el concepto de calidad total ampliando el concepto de "gestión" de la calidad a los ya existentes desde el punto de vista técnico y estadístico. Se puede considerar el precursor de la moderna Gestión de la Calidad Total. Publicó varios artículos, así como diversos libros en los que expresaba sus ideas: El Control de la Calidad Total, en 1951 y Control de la calidad total: ingeniería y gestión, en 1961. En estos se promulgaba la participación de todos los elementos y departamentos de la empresa en busca de la calidad en todas las actividades y, de esta forma, alcanzar la máxima satisfacción de los clientes (Cuatrecases, 2010).

Kaoru Ishikawa: experto y pionero en el control de calidad en Japón, es conocido por el desarrollo de los "circuitos de calidad", en el año 1960. Considera la calidad como la principal característica para obtener el éxito a largo plazo. Trabajó como profesor en la Universidad de Tokio y fue miembro de la Unión Científicos e Ingenieros de Japón. En 1943 crea el diagrama que lleva su nombre "Diagrama de Ishikawa", también, llamado la "espina de pez" o diagrama de causa-efecto. Está considerado como una de las siete herramientas básicas de la calidad (Cuatrecases, 2010).

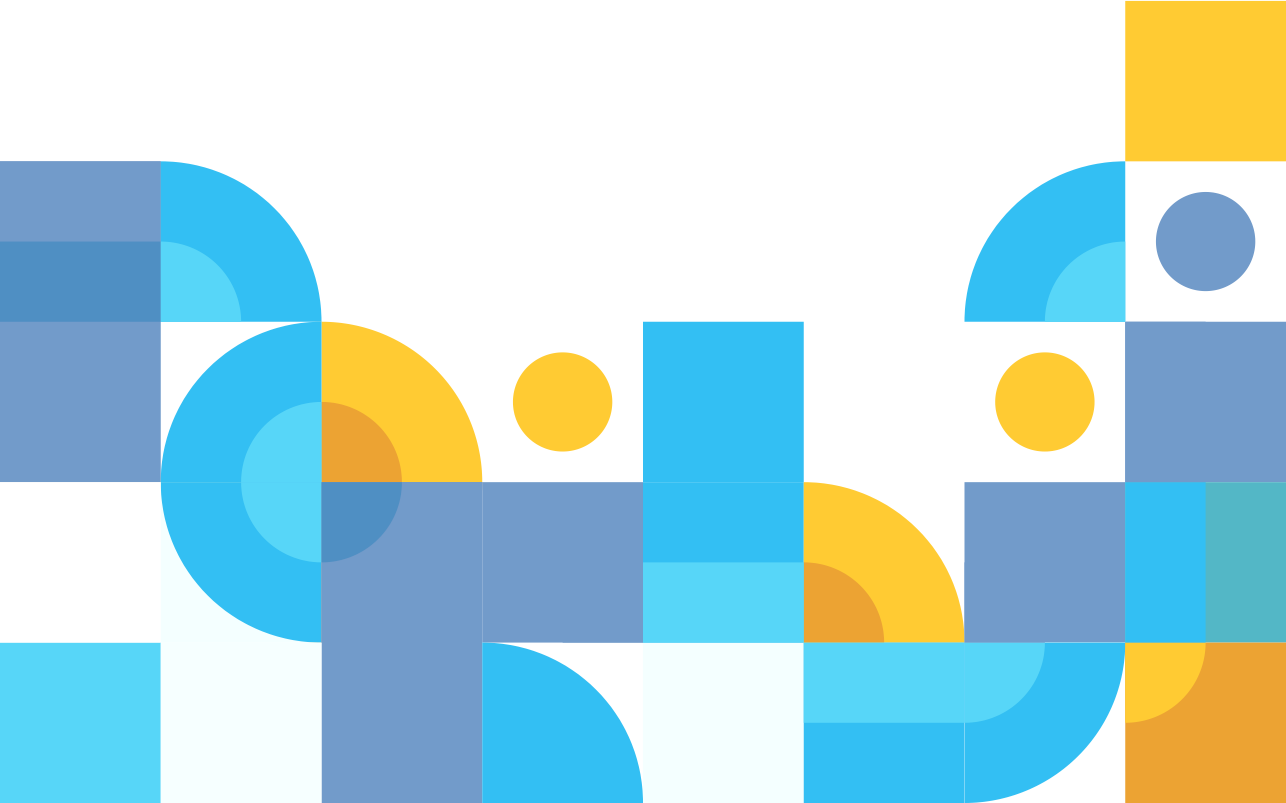
Philip B. Crosby: en los años setenta, lanza el concepto de "cero defectos", aplicándolo en la ITT, donde durante 14 años fue director de calidad, logrando reducir gran cantidad de inspecciones. Propone un programa de 14 puntos para la gestión de la calidad. Preocupado por la prevención de la calidad, la mejora continua y por los costes de la ausencia de calidad. En 1962, cuando fue director de producción de la empresa Martin Company, que fabricaba misiles Pershing, comienza a ofrecer incentivo a los trabajadores si se reducían sus defectos (Cuatrecases, 2010).





CAPITULO III

**Liderazgo, emprendimiento y
Community manager; aportes al
sector turismo**



proceso un liderazgo peruano marcado para impulsar el motor turístico a través de Mincetur, quien es el eje del proceso de crecimiento del turismo.

Podemos definir como liderazgo: “conjunto de habilidades, técnicas y conocimientos que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos mediante la motivación”.

En un marco nacional turístico son las instituciones del Estado, quienes promueven el crecimiento sustancial del turismo a nivel nacional e internacional. En el último flujo turístico 2024 indica 3.0 millones de extranjeros que arribaron al país. Es una cifra baja de visitantes para un país que tiene mucho que ofrecer en su patrimonio natural, cultural, etnográfico y arquitectónico. Se puede apreciar un liderazgo que está asumiendo incrementar estrategias y políticas públicas que permitan un crecimiento sostenible del turismo en el Perú.

La eterna discusión seguirá siendo si un líder nace o se hace. En este apartado, desde nuestra experiencia, apostamos por definir que el líder se hace, es decir, a través de su aprendizaje y experiencia se siente capaz de asumir retos en cualquier campo. Normalmente, nos sorprendemos cuando vemos un cartel donde aparece un conocido nuestro postulando a la alcaldía de nuestra ciudad o dictando conferencias. Nos paramos un momento a preguntarnos cómo puede ser posible que esta persona tenga cierta importancia cuando conocemos de su capacidad. Estas pautas nos hacen pensar que jamás un individuo con características determinadas pueda desarrollarse, lo cual no es tan cierto. Podemos decir que la experiencia sumada a los conocimientos nos da suficiente motivación para decir ¡por qué no puedo hacerlo! (Robbins y Judge, 2009).

Las características de un líder se deben basar en la credibilidad, capacidad de convencimiento, valorar al grupo de trabajo, valentía, coraje y buena toma de decisiones, así también debe generar confianza y un alto grado de competitividad.

En turismo podemos darnos cuenta que no existe al menos en estos últimos 20 años un liderazgo notorio. Esto se refleja en las visitas de extranjeros, así como en los flujos nacionales de turistas, las pocas

inversiones en el país y la ausencia de políticas de turismo que puedan ser efectivas en el impulso de las distintas modalidades de turismo.

En el extranjero aún falta presencia del Perú como marca turística. Algunos quieren vender la idea que afuera nos conocen cuando eso no es tan verdad. Cualquiera puede pasearse por las calles de diversas capitales europeas buscando información sobre Perú, pero será difícil encontrar respuestas.

Por otro lado, Mincetur toma pocas decisiones para desarrollarel turismo con inversiones, perdiéndose así la proyección de nuestro potencial que es superior a países como España, Bélgica, Francia, Holanda y los latinoamericanos; sin embargo, aún nos encontramos dependiendo de las preferencias de los turistas extranjeros. Las acciones que se realizan desde Mincetur son poco difundidas. A la fecha, el ministerio no fortalece su imagen, así como sus actividades a nivel nacional e internacional.

A todo esto, nos preguntamos cómo nos verán los turistas que nos visitan, tal vez la respuesta esté en los poco más de tres millones de visitas. Esperemos que algunas acciones mejoren las ofertas de cara al futuro. Existen lugares que están potenciando su capacidad desde la sostenibilidad, turismo comunitario (turismo vivencial), así como mejorando el estándar de calidad en los servicios sobre todo en zonas rurales. Un buen servicio de guía o un buen servicio hotelero permitirá recomendar a los territorios.

La calidad, también, se mide con una buena atención, organización de espacios, limpieza e higiene, así como recursos humanos en hotelería que deben estar formados de manera profesionalmente. Existe en la actualidad una preocupación muy acentuada por todo lo referente a la calidad y su implicación en los sistemas productivos. Ello es así debido a que en estos momentos los productos y sus procesos se ven forzados a incluir lo que se denomina la "calidad asegurada". Además, es conocido que en el país existen los factores de formalidad e informalidad de la prestación de servicios donde unos 16 millones, según INEI, son trabajadores formales dentro del sistema de empleo que apenas representan algo más del 50% de la población del país.

La calidad de un servicio no es suficiente con asegurarla, ya que debe obedecer, también, al bajo coste y normas ISO que

puedan asegurar al menos calificar a una empresa turística con las certificaciones de la ISO 9001, ISO 14001 y la ISO 26000, lo que exige que los procesos sean implementados en las empresas. Ello supone aplicar las metodologías que conducen al diseño y optimización de productos y procesos que eleven al máximo la relación calidad, coste y los planes de control más adecuados para los mismos. El mercado al cual van dirigidos nuestros productos exige calidad contrastada, en cuyo caso será muy conveniente que la misma esté homologada y certificada frente a los consumidores potenciales. La evolución histórica de la gestión de la calidad ha pasado por el desarrollo de sistemas de gestión, herramientas y técnicas, impulsadas por grandes personajes que han sido determinantes en el importante avance que todo ello ha supuesto.

Un ejemplo de liderazgo en el sector turismo está al sur del Perú, donde la ciudad de Tacna se está consolidando como un destino turístico de la salud, hace unos 20 años era sinónimo de comercio informal, basado en la compra y venta de artefactos domésticos de bajo coste que hacían rentable su comercialización a nivel nacional. Poco a poco las autoridades pusieron límite a este tipo de actividad con la imposición de un monto de \$3,000 americanos por persona para comprar y sacar sus artefactos de la ciudad. Posteriormente, se construyó un terminal terrestre capaz de albergar a los negociantes de todo el país. Con el paso del tiempo, esta actividad comercial dejó de ser un buen negocio. En 2014, aparece con fuerza un nuevo fenómeno económico que no tiene nada que ver con el modelo anterior: aparecen turistas venidos de Chile y Argentina buscando en los servicios de salud soluciones a sus dolencias.

Esta dinámica permitió que la ciudad fronteriza crezca a pasos agigantados siendo foco de la proliferación de servicios hoteleros dedicados al rubro de alojamientos, alimentación, transporte y ocio complementado con diversos comercios, creando nuevas oportunidades de negocio en la zona.

Todo un ejemplo que debe mantenerse de forma sostenible permitiéndose un liderazgo emprendedor, turístico y hotelero con calidad del servicio. La ciudad desarrolla el turismo, como una nueva perspectiva de negocio que hoy genera nuevos puestos de trabajo con una dinámica económica efervescente. Sabemos que, de cada 11 puestos de empleo que son creados en el mundo, 1 está relacionado con el turismo. Podemos contar con otro ejemplo: cómo ha sido posible

que la salud sea una fuente de turismo. A partir de 2004, España sufrió este fenómeno viajero donde ciudadanos de la Comunidad Europea inclusive de los Estados Unidos acudían a ciudades claves como Barcelona y Madrid a realizarse controles médicos especializados, operaciones y tratamientos que en su gran mayoría eran de carácter gratuito, permitiendo la práctica de este tipo de turismo muy rentable.

En 2012, cambió la política de la salud española, afectando sobre todo a los turistas que llegaban por estos temas. La gestión del gobierno puso requisitos a los servicios sanitarios sobre todo para pacientes de la comunidad europea, así como de otros países comenzando a aparecer dificultades en el acceso a la salud. Dichas restricciones, también, afectaron a aquellos residentes que no contaban con documentación legal. Debemos comentar que España fue el primer país del mundo en contar con un estado de bienestar de la salud de carácter universal, es decir, todos podían acceder a un servicio hospitalario en condiciones, con derecho a la gratuidad médica en consultas, medicamentos e intervenciones quirúrgicas. Todo ello, sin distinción ninguna de origen, religión, nivel económico, etc. Esta oportunidad permitió el crecimiento de nuevos negocios, turismo y servicios hoteleros en las ciudades.

Con estas políticas en la salud se cometió un atropello al liderazgo creciente del turismo perdiéndose lentamente un modelo económico que trajo empleo y oportunidades de negocio, lo que ha permitido soportar desde 2007 la crisis económica en la zona euro.

La actividad hotelera en Lima está dejando notar un liderazgo incipiente, amasado en la experiencia de los años de trabajo, creándose cadenas hoteleras, restaurantes, casinos, cines, supermercados, empresas de servicios, estancias campestres. Estos son indicadores del crecimiento económico que no es precisamente en base al flujo de turistas, sino al crecimiento de la industria y minería.

Liderar en hotelería implica innovación y calidad del servicio, es decir hacer algo diferente que no hacen los demás establecimientos. Por ejemplo, personal de sala como son los mozos (camareros) deben tener una buena formación en el servicio americano, francés, inglés o ruso que satisfaga al cliente. Si bien es cierto que hay locales de comida denominados "restaurantes", debemos saber que para tener uno existen condiciones mínimas para su funcionamiento (personal, capital económica, recursos materiales), así como cumplir con los

requisitos que establece el reglamento D.S N° 011-2019 MINCETUR, teniendo una categoría como mínimo de 1 tenedor, 2 tenedores, 3 tenedores, 4 tenedores y 5 tenedores.

En los denominados “restaurantes” no solo basta con tener un buen cocinero como distintivo de negocio, sino también contar con un equipo de trabajo uniformado y con una correcta presentación (peinado, uñas, limpieza, etc.). A esto debemos sumar que cada trabajador debe conocer las reglas de oro protocolares de un buen servicio de restaurante.

Normalmente, en varios puntos de Lima encontramos negocios que no tienen una buena presentación. Tampoco cuentan con personal de sala capacitado para ejercer un buen servicio. Al proponer un ejemplo podemos decir que con frecuencia en este negocio un mozo se olvida con facilidad los pedidos de la mesa, se equivocan en la entrega, no tiene orientación para servir, colocan a destiempo los platos de cada mesa, no tienen coordinación con cocina, suelen estar sentados la gran mayoría de tiempo, así como desconocen la composición de cada plato que se pide, etc.

En ocasiones, los cocineros salen a servir los platos a la mesa siendo esto una mala praxis; y, a veces, no cuenta ni siquiera con un uniforme como distintivo de trabajo. Esto resta credibilidad a la profesionalidad.

Para liderar no solo hay que cambiar la actitud, presentación y capacitación del personal, sino también incluir la calidad de nuestro servicio, tener calidad en los materiales como, por ejemplo: contar con cristalería en sala, vajilla y cubertería de primer nivel. A menudo, no tenemos en cuenta estos detalles, ya que se piensa que da igual si se pone en la mesa un vaso roto o mojado, así como un tenedor doblado. De esta forma, los clientes no van a reclamar cosa más alejada de la verdad y ni qué decir de la vajilla cuando servimos comida en platos despostillados.

Estos tips nos sirven para mejorar el proceso de liderazgo en calidad hotelera. No es igual que en una mesa presentemos una copa de agua que un vaso corriente. Equipar correctamente nuestro establecimiento es sinónimo de calidad, también debemos poner atención en armonizar nuestros recursos humanos conjuntamente con los materiales. Así podemos decir que, si cambiamos conceptos

e innovamos, comenzamos a crear tendencia de mejoramiento de la calidad de los servicios hoteleros que brindamos. Los turistas internacionales están acostumbrados a unos mínimos estándares de calidad, siendo motivo suficiente para estar, también, a la vanguardia.

Si la tendencia actual es tener un turismo en crecimiento, debemos estar preparados para atender a los visitantes que disfruten de una experiencia positiva durante su estancia en cualquier rincón del país; por tanto, es necesario innovar, desarrollar e invertir en un cambio del sector hotelero buscando tener a la calidad como máximo aliado para garantizar una línea de crecimiento. Esta se mide por una buena capacitación de nuestro personal, por ejemplo, en servicio de sala, servicio de vino, tipos de café, manipulación de alimentos, prevención de riesgos laborales en el sector de hotelería, primeros auxilios. Así, se busca conseguir un personal que aparte de conocer sus funciones, también, conoce de temas complementarios.

Tal vez se puede haber escuchado o visto qué cosa es calidad, pero cuando hay que aplicar los estándares en la práctica, encontramos que son muy pocos establecimientos los que realmente apuestan por dar un servicio o producto en condiciones. Esto tal vez se explique en la cultura peruana, que es poco de reclamar de manera formal, cuando un servicio o producto es deficiente. Esto se refleja que, en su mayoría, los clientes prefieren discutir con cualquier empleado de un establecimiento antes que solicitar un libro de reclamación.

Esta actitud solo provoca el crecimiento de empresas informales que brindan productos y servicios deficientes, sumando un estándar de calidad pobre. Como resultado tenemos un cliente insatisfecho que nota la falta de calidad en un servicio o producto.

La teoría camino-meta, desarrollada por Robert House, toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la Universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación. La esencia de esta teoría es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información de apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino-meta se deriva de la creencia que los líderes aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino. (Robbins y Judge, 2009)

La teoría de intercambio líder-miembro (ILM) plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de seguidores. Estos individuos construyen el grupo interno; se confía en ellos, tiene una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el grupo externo. Tienen menos tiempo del líder, menos recompensas de la preferencia que controla el líder y tiene una relación líder-seguidor que se basa en interacciones de autoridad formal. (Robbins y Judge, 2009)

La teoría propone que, en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder clasifica en forma implícita al seguidor como que está “dentro” o “fuera”. Esa relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. Los líderes inducen el ILM al recompensar a aquellos empleados con quienes desean tener relación más estrecha y castigan a aquellos con quienes no la tienen. Sin embargo, para que la relación ILM permanezca intacta, el líder y el seguidor deben invertir en ella. No está clara la forma precisa en que el líder escoge quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias que indican que este tiende a escoger a los miembros del grupo interior, debido a que tienen características de actitud y personalidad que son similares a las de él o un nivel mayor de competencia que los mismos miembros del grupo exterior.

Por ejemplo, los líderes del mismo género tienden a tener relación más cercana (más ILM), que con quienes son de diferente género. El punto clave que se debe observar aquí es que incluso si es el líder quien hace la elección. Son las características del seguidor las que conducen a la decisión de cómo clasificar lo que hace el líder. Las investigaciones para probar la teoría ILM, por lo general, lo han conseguido. Más en específico, la teoría y la investigación respectivas dan evidencias sustantivas acerca de que los líderes sí distinguen entre sus seguidores. Estas disparidades están muy lejos de ser aleatorias. Los seguidores en grupo interior tendrán calificaciones más altas de desempeño, más comportamientos de colaboración o “civilizados” en el trabajo y reportarán más satisfacción con sus superiores. (Robbins y Judge, 2009)

3.2 Emprendimiento en el ámbito del turismo

La capacidad de emprender negocios de diversos tipos ha

puesto sobre la mesa perfiles de emprendedores que dan prioridad a ciertas condiciones para desarrollar dichas actividades económicas. Es así que para conocer qué piensan los emprendedores sobre cómo hacer negocios o qué herramientas se necesitan, es importante, por un lado, que los norteamericanos, latinoamericanos y peruanos tenga las mismas motivaciones por emprender y estas deben estar basadas en la oportunidad de negocio que se presenta y la motivación en base a la necesidad económica.

Es así que los norteamericanos con un 64.9%, los latinoamericanos con 52.6% y los peruanos con 62.3% tienen identificada a la oportunidad de hacer negocios como el agente motivador en el territorio.

En cuanto al género de quienes emprenden en el Perú existe una tendencia marcada en los varones sobre las mujeres: un 69.7% sobre 30.3%. Los diversos formatos de emprendimiento hacen que estos autoempleos florezcan.

En el tema de la distribución sectorial de los emprendedores 2024 se indica, según GEM, que tanto hombres y mujeres tienen porcentajes moderados en el comercio con un 68.6%.

Desde la década de los 70', en el Perú, se estableció un síntoma de emprendimiento o autoempleo de mayor intensidad, ya que si miramos aún más al pasado encontramos en diversas ciudades peruanas la proliferación de negocios propios y venta ambulatoria de productos como leche y pan, entre otros. Si nos remontamos aún más en el pasado encontramos que, por ejemplo, en la ciudad de Lima, entre 1570 y 1600, se apertura 25 tabernas donde algunas contaban con licencia de funcionamiento y tributación, mientras otras funcionaban de manera informal.

La tradición del emprendimiento en el Perú ha forjado con el tiempo establecer modelos para emprender, siguiendo algunas pautas. En países como el Perú se establece un régimen tributario para personas naturales y jurídicas. Dentro de las cuales se debe indicar que el emprendimiento puede encajar en cualquiera de las antes mencionadas.

Se entiende hasta aquí que la importancia del fenómeno emprendedor obedece, por una parte, a la necesidad de una cultura emprendedora, que permita afrontar la nueva sociedad y economía del conocimiento, caracterizada por la globalización, la desaparición

de fronteras entre las naciones, la rapidez en la generación de conocimiento, la obsolescencia del mismo, por ambientes ambiguos e inciertos, por el reconocimiento del recurso de la información como elemento estratégico de las instituciones y por la incorporación de la innovación; como ventaja competitiva (Osorio, Murillo y González, 2015).

La segunda razón de importancia que justifica la mirada del fenómeno del emprendimiento, como se mencionó con anterioridad, obedece a que el desarrollo está dado por la dinámica de la actividad empresarial. A pesar de que esta mirada está limitada a la teoría económica, es esta particularidad la que ha hecho que el emprendimiento tome importancia en su estudio. De hecho, su análisis nace de allí. Por lo tanto, la creación de nuevas organizaciones por el actor, llamado emprendedor, cumple un papel fundamental en la dinámica del desarrollo de las regiones.

Schumpeter (1928) introdujo en la teoría neoclásica la figura del *entrepreneur*, como aquel individuo que pone nuevas ideas en movimiento en un ciclo económico. Desde su origen, el término (originario del francés) ha evolucionado a *entrepreneurship* (originario del inglés). Más adelante, al ser traducido al español, ha presentado una propagación de términos como, emprendimiento, emprendedurismo, empresarismo, espíritu emprendedor y espíritu empresarial, entre otros. Las palabras empresario y emprendedor, según la Real Academia Española (REA), presentan significados no tan lejanos de su interpretación, pero sí diferentes. El empresario en uno de los significados lo define como el "titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa" (Osorio, Murillo y González, 2015, p.22).

En general, el espíritu empresarial se ha definido en numerosas ocasiones como una capacidad, cualidad o habilidad para concebir y hacer realidad una oportunidad de negocio. Algunas definiciones, además, subrayan específicamente un tipo de cualidades o habilidades específicas -cualidades personales, habilidades sociales y habilidades directivas-. Los organismos públicos, por ejemplo, suelen emplear este tipo de definiciones acentuando la posibilidad de promover estas cualidades y habilidades a través de la formación, desde los niveles inferiores en la escuela hasta los niveles superiores en la universidad (Urbano y Toledano, 2008).

Finalmente, la significación del espíritu empresarial ha sido subrayada por el papel que el emprendimiento puede desempeñar en la prestación de servicios de interés para la comunidad, tales como los servicios sanitarios, educativos o de bienestar. Por ejemplo, empresas de economía social pueden mejorar la prestación de tales servicios propiciando la innovación y la orientación al cliente (Urbano y Toledano, 2008, p.33).

Aunque estemos en la era tecnología parece que esta es resistida por los emprendedores ya que, en muchos casos, no forman parte de su emprendimiento. Es así que este diagnóstico, también, se comparte en otras partes del mundo. El observatorio Vodafone de la Empresa (España) indica que: “La digitalización no figura entre las grandes preocupaciones de los pequeños negocios y priorizan el hecho de conseguir más clientes”. En 2018, los emprendedores españoles indicaron en un 13% les preocupa la captación de nuevos clientes, mientras que el 2017 era de un 21%.

Por otro lado, el modelo GEM establece su herramienta Global Entrepreneurship Monitor 2024 (<https://www.gemconsortium.org>), donde realiza valoraciones mundiales y peruanas sobre las diversas variables que intervienen en un emprendimiento o comunidad emprendedora.

De acuerdo con el GEM, la decisión de emprender un negocio puede estar guiada por dos tipos de motivaciones: por necesidad u oportunidad. En el primer caso, se busca generar ingresos propios para subsistir ante situaciones de desempleo o ante la disconformidad con las condiciones que ofrece un trabajo como dependiente. Mientras que, en el segundo caso, se actúa impulsado por la identificación de oportunidades en el mercado y su interés por aprovecharlas o por el deseo de cumplir aspiraciones personales.

En los emprendimientos en etapa temprana, en comparación con los emprendimientos establecidos, tienden a ser desarrollados de acuerdo a la característica del país. Es así que Chile ocupa un lugar importante con el 70.00% de emprendimiento sobre países más grandes como Argentina y México. Sin embargo, la imagen que proyecta Chile como país solvente es la formalidad sobre emprendimientos.

Acceso financiero para los emprendedores (EFC 1)

Este factor se refiere al acceso general a todas las clases de

financiamiento y capital (cantidad y calidad) para la generación de negocios. Puede incluir desde empresas de capital de riesgo, pasando por bancos, hasta programas de generación de negocios del gobierno u organismos no gubernamentales (ONG), así como la coordinación que hubiera entre ellos. En algunos casos, este acceso al financiamiento tiene características especiales relacionadas con los tipos de empresas (pequeñas, micro o medianas). En el fomento de actividades específicas en zonas rurales u otras áreas determinadas se pueden considerar características del mercado de capitales, como estabilidad y profundidad, y si está dirigido solo a algún grupo minoritario o específico de negocio (Serida et al., 2018).

Políticas gubernamentales para el emprendimiento (EFC 2)

Este nivel se refiere a las políticas del Estado y la forma cómo afectan la actividad emprendedora en el país. Puede comprender desde políticas públicas, como la dación de normas relacionadas con el fomento de las exportaciones, beneficios tributarios, regulaciones legales, políticas de fomento a la actividad emprendedora y de pymes, leyes de reestructuración hasta el manejo inmigratorio y de tratamiento de empresarios extranjeros, y fomento de la inversión extranjera (Serida et al., 2018).

Programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento (EFC 3)

Este factor se refiere a los programas específicos desarrollados por el gobierno para apoyar la generación de emprendedores; y, si están abiertos a todos o dirigidos a algún sector en especial. También, se analiza su contenido, adaptabilidad a la realidad peruana, practicidad en su aplicación, eficiencia y resultados, tiempos estimados, instituciones involucradas en los programas, calidad del manejo de los programas, entre otros elementos.

Educación y capacitación emprendedoras (EFC 4)

Este factor se refiere a la estructura institucional en el sistema de educación y a los contenidos de los cursos dictados en las instituciones educativas del país. También, se incluyen el análisis de la capacidad de los profesores e instructores en estos temas, su formación, experiencia y la metodología utilizada. El análisis debe incluir educación primaria, secundaria, educación superior y posgrado (MBA y otros).

Transferencia de investigación y desarrollo (EFC 5)

Este factor se refiere al desarrollo de una estructura legal y regulatoria que permita la generación de conocimiento y fomente la transferencia de investigación y desarrollo. Comprende leyes, instituciones, procesos de inscripción de patentes, protección de propiedad intelectual, la calidad de recursos humanos y fondos dedicados a las actividades científicas, incentivos tributarios u otros a la investigación, desarrollo o patrocinio de investigaciones por las universidades y centros de generación del conocimiento. (Serida et al., 2018)

Acceso a la infraestructura profesional y comercial (EFC)

Este factor se refiere al nivel de infraestructura de soporte para los emprendedores, incluye a consultores, profesionales en diversas áreas, asistencia en áreas funcionales (legal, finanzas, marketing, operaciones, tecnología de la información), información disponible en librerías, bibliotecas, revistas especializadas de negocios, periódicos, semanarios de negocios, internet y otros. Se analiza la cantidad y calidad de estos servicios de soporte (Serida et al., 2018).

Dinamismo y apertura del mercado (EFC 7)

Este factor se refiere a los efectos de las estructuras de mercado en la accesibilidad, tanto de nacionales como de extranjeros, para participar en negocios en el Perú. Comprende, también, las relaciones entre los actores del mercado (monopolios, oligopolios, etcétera), barreras de entrada al mercado, aspectos geográficos que facilitan o dificultan el acceso al mercado de productos foráneos, economías de escala y tamaños de mercados. (Serida et al., 2018).

Acceso a la infraestructura física (EFC 8)

Este factor se refiere a la calidad de acceso a la infraestructura física que hace posible el desarrollo de los mercados en el Perú. Comprende carreteras, aeropuertos, puertos, servicio postal, telecomunicaciones, trenes, telefonía, servicios básicos (agua, electricidad, gas), localizaciones de los negocios y zonas industriales o espacios acondicionados con facilidades para la generación de negocios. También, incluye costos relacionados con las rentas de espacios físicos y oficinas, y con el acceso a productos naturales y materias primas (Serida et al., 2018).

Normas culturales y sociales, soporte social al emprendedor (EFC

9)

Este factor se refiere a las actitudes y al reconocimiento social que se les da a los emprendedores, valorando su importancia. También, comprende actitudes sociales frente a los fracasos de los emprendedores, su relevancia en la generación de nuevos intentos, la existencia de normas culturales nacionales, regionales u otras que fomenten el riesgo en la actividad emprendedora. Incluye el análisis de valores y aptitudes, así como el fomento de estos elementos culturales. Además, comprende la relación de conducta del mercado con los productos nacionales y extranjeros (Serida et al., 2018).

Como ocurre en toda área nueva del conocimiento, no existe una definición unívoca del concepto emprender. El término fue usado por primera vez en 1911 por Joseph Schumpeter, economista austríaco, quien desarrolló incluso una teoría sobre el «espíritu emprendedor», definiendo así, como emprendedoras, a las personas que se dedicaban a los negocios (Briasco, 2014, p. 13).

En el mencionado manual de OIT se afirma que el emprendedor es una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado. Además, ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas. Es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría y sabe interpretar las características reales del entorno, a pesar de que no son aparentes a su competencia. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se interponga en su estrategia y no le teme al fracaso. El emprendedor es capaz de crear un grupo con la motivación que le da la estructura requerida (Briasco, 2014, p. 15).

3.3 Modelo de negocios turísticos

Los modelos son esquemas ordenados de información que sirven para ubicar de forma secuencial los elementos que deben participar en un negocio, el mismo que está orientado a satisfacer al mercado. Por ello, se requiere establecer un ordenamiento en el funcionamiento de un negocio que provee productos o servicios.

A través del tiempo se han establecido una serie de propuesta de cómo ordenar, clasificar y establecer estrategias para desarrollar, la validez de cada trabajo ha tenido cierta connotación respecto a la

arquitectura de negocio. Las realidades, que se presentan en cada región y país, hacen que las tendencias de estos sufran transformaciones. Al partir de estas experiencias, se establecen modelos que permiten ordenar procesos para dar respuesta a los cambios. El funcionamiento de los negocios debe adecuarse a las tendencias de cada mercado. Algunos productos y servicios desaparecen, mientras otros se reinventan para ser vigentes; sin embargo, es necesario tener en cuenta que cada negocio sufre sus propias modificaciones, producto de sus procesos.

Del Toro (2013) indica que la definición de Osterwalder en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004, pag.15) es la siguiente: Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (p.12).

Es importante destacar que un modelo de negocio permite a un emprendedor u organización a materializar las operaciones que son necesarias para estar vigente en el mercado.

El modelo de negocios canvas (Business model) es un modelo de negocio que permite, de forma lógica y didáctica, establecer una secuencia de pasos que se ajustan con frecuencia a todo tipo de negocio. Este consta de:

- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con los clientes
- Flujo de ingresos

- Recursos claves
- Actividades claves
- Socios claves
- Estructura de costos

Las definiciones de negocios son diversas; sin embargo, debemos tener claro que el principal fin de un negocio es la entrega de bienes o servicios a cambio de una compensación monetaria. El vocablo de negocio tiene un origen latín en los términos *nec* y *otium*, es decir, una negación del ocio. En la antigua Roma se determinaba como una acción o actividad ociosa a toda aquella que no comportaba un beneficio y que se realizaba en el tiempo determinado como libre (González y Espino, 2016).

El punto de partida que se debe considerar para iniciar un negocio es la idea. Esta nace a partir de la detección de una necesidad que requiere ser satisfecha en un entorno social, económico, político, cultural u otra índole. La experiencia, también, es un punto importante a tener en cuenta. Un negocio tiene como objetivo tener rentabilidad de carácter monetaria, es decir, ganar un margen de dinero u otro bien material que nos permita afirmar que hemos realizado una actividad económica en beneficio de nuestro interés. (González y Espino, 2016)

Es importante llevar a cabo un análisis capaz de poder generar la detección del grupo objetivo dispuesto a gastar dinero en la compra de bienes o servicios que se ofertan en los mercados. Todo esto comporta algunos riesgos que se deben tener en cuenta en la medida que exista la posibilidad de movilizar recursos económicos, así como materiales en el inicio de las actividades del negocio. Son numerosos los casos en que un negocio que tiene demanda de sus productos o servicios cuenta con una organización funcional incapaz de sostenerse como competidor. (González y Espino, 2016)

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor presentándose de esta forma en el mercado. (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.14)

En la generación de modelos de negocio, se establece cinco patrones, donde un mismo modelo puede incorporar varios patrones a la vez. Osterwalder y Pigneur, en 2011 exportan cinco patrones que los definen como: desagregación, larga cola, plataforma multilateral,

gratis y modelo de negocio abierto.

Desagregación de modelo de negocios: el concepto de empresa "desagregada" sostiene que existen fundamentalmente tres tipos actividades empresariales diferentes: relaciones con los clientes, innovación de productos e infraestructura. Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivo y culturales. Los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renuncias no deseadas (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.57).

Larga cola: el principio de los modelos de negocio larga cola (long tail) es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tiene un volumen de ventas relativamente bajo. El total de ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de venta generan la mayor parte de ingresos. Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventarios bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.67).

Plataformas multilaterales: reúnen dos o más grupos de clientes distintos, pero interdependientes. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes, también, están presentes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que lo hace el número de usuarios, fenómeno que se conoce como "efecto de red" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.77).

Gratis como modelo de negocio: el modelo de negocio gratis donde al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una forma gratuita. Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.89).

Modelo de negocio abierto: los modelos de negocios abiertos se pueden utilizar para crear y catar valor mediante la colaboración

sistemática con socios externos. Esto puede hacerse “de fuera adentro” aprovechando las ideas externas de la empresa, o “de dentro afuera” proporcionando a terceros ideas o activos que no estén utilizando en la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.109).

El modelo de negocios Canva consta de nueve módulos, los cuales se desarrollan para iniciar operaciones de cualquier tipo de negocio.

Segmento de mercados: los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables). Es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.20).

Propuesta de valor: es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.22).

Canales: los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

Relaciones con clientes: las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones con los clientes pueden ser personal o automatizada. Pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

Fuentes de ingreso: si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.30).

Recursos claves: todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los elementos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.34).

Actividades clave: todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con

clientes y percibir ingresos. Además, las actividades varían en función del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.36).

Asociaciones clave: las empresas se asocian por múltiples motivos y estas son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios

Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costes: en este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos son relativamente fáciles de calcular. Una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.40).

Estructura para negocio

Un modelo de negocio turístico debe tener como actividad importante probar que el propio modelo sirve y que funcionan todas sus partes, es decir, es necesario saber si cada componente obedece a la necesidad de su inclusión. Por otro lado, los negocios como los restaurantes, hospedajes y agencias de viajes deben apostar por una propuesta de valor que sea atractiva para los turistas.

La utilización de la innovación incremental utilizando alguna herramienta como SIPOC o SCAMPER pueden ayudar a construir propuestas interesantes sobre los servicios que presta el turismo.

3.4 Coaching en la gestión del turismo

Tal vez, uno de los factores que menos se ha incidido durante la formación empresarial es el entrenamiento; es decir, tener un profesional que aporte a través de la gestión comercial, un crecimiento sostenido de las ventas. Crear empresa no solo significa inversiones o negocio, si no también tener un factor humano profesional en las distintas áreas empresariales, quien se encargará de hacer funcionar el sector turístico y, para ello, necesita entrenarse.

La motivación es un factor que ingresa a tallar cuando se hace empresa a nivel profesional. Esto se refleja en la puesta en marcha de un negocio que puede tener éxito.

Todos soñamos mientras dormimos, nuestra mente baraja las experiencias del día junto con sus correspondientes pensamientos y emociones, cual jugador de póker enloquecido tratando de conseguir esa mano que le asegure la partida. Estos sueños pueden proporcionarnos pistas acerca de la vida de donde estamos y a dónde queremos ir. La pregunta ¿Qué tiene que ver el coaching con los sueños? Este trata del cambio, de cómo hacerlos. El Coach es un mago del cambio que toma las cartas que tienes y te ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las reglas de juego o a encontrar el juego mejor. Los cambios se originan en el sueño de algo mejor. Cuando ya hemos alcanzado el sueño, miramos más allá y volvemos a soñar. ¿Siempre hay otros sueños después del sueño? ¿esto será posible? (Miedaner, 2002).

Los negocios son organizaciones que aprenden, pero también existen las organizaciones que “sueñan”, es decir, creen en algo más que en el hecho de hacer por hacer. El trabajo en turismo y hotelería por años ha estado marcado por el hecho de hacer cosas y satisfacer demandas bajo ese parámetro del cumplimiento.

Hoy en día, las organizaciones del Estado como las privadas no deben limitarse a decir que solo es necesario dar un servicio para satisfacer la demanda mayor o menor del turismo, si no de dar un cambio hacia la necesidad de que el turismo reciba un buen servicio

hotelero dando esfuerzos reales, mejora para buscar un sistema integrado donde la felicidad y satisfacción sean los motores del mercado.

Los sueños deben estar en tener un buen servicio al cliente con productos y servicios innovadores que sean vanguardia. La motivación es un buen vehículo para crear talento dentro del mundo de hotelería. El coaching puede cambiar un negocio ayudando a su gente a soñar mejor y a convertirlos en realidad (Miedaner, 2002).

Cuando más se desarrolla el individuo así mismo y cuando más instruye un negocio a la gente, más valiosa es esta para la empresa. El coaching constituye uno de los medios con mejor relación coste-eficacia para ello. Pone énfasis donde más se necesita, en las habilidades de la gente, y conduce a resultados rápidos. La vida en un negocio consiste, también, en una serie de pequeñas decisiones. Son estas las que mantienen el buen funcionamiento de la empresa día a día, y las que suscitan confianza y el compromiso de su gente. El coaching ayuda a la gente a tomar decisiones cada día. Sin lugar a dudas, el coaching genera felicidad. En el caso del empresarial apuesta por un negocio próspero rentable, donde dan ganas de trabajar, consigue sus objetivos y opera de acuerdo con sus valores fundamentales. Para que un negocio prospere y tenga éxito, quienes forman parte de él tienen que ser felices en sus puestos de trabajo y competentes en sus funciones (Miedaner, 2002).

Por ejemplo, si tenemos una agencia de viajes en el centro de Lima, donde el negocio no funciona y no hay ventas, los empresarios no se preguntan acerca de qué están haciendo mal para tener estos resultados, menos aún se plantean cambiar su forma de trabajo.

A veces conocer poco su negocio, gestionar mal o simplemente no tener iniciativa innovadora asegura un trabajo de corta vida. Por eso es importante no solo iniciar un negocio, sino tener también una proyección de acuerdo al plan que hemos diseñado, ajustándonos a objetivos reales y medibles.

Normalmente, nunca buscamos quien pueda ayudarnos, menos aún, buscamos un entrenador empresarial que permita mejorar nuestra gestión. A nivel nacional existen pocos Coach que puedan hacer

entrenamiento empresarial. Trabajar diariamente en la resolución de dificultades nos permite crecer a nivel profesional permitiendo liberarnos de la creencia que nada se puede resolver. Estos estímulos generan nuevos caminos, poder apartarnos de lo "seguro" para iniciar un viaje a la región de lo aún no explorado para atreverse a buscar un porvenir acorde con nuestras inquietudes.

Los principios del coaching se basan en: no sabemos cómo son las cosas, solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos, vivimos en mundos interpretativos. El segundo principio es que los seres humanos no disponemos de mecanismos biológicos que nos permiten tener percepciones de cómo son las cosas (percepciones limitadas, desde un punto de vista determinado y con condicionamientos). Por ejemplo, un emprendedor que se dedica a la venta de comida percibe que su negocio va bien, pero no sabe por qué sucede este fenómeno o que está sucediendo para que su situación empresarial sea positiva.

Para incursionar en el tema del emprendimiento que nos conduce a crear empresa debemos tener algunos indicadores que nos permitan dar un paso adelante, por ejemplo, la visión del gerente. Usted, desde su empresa, debe empezar a creer en esa posibilidad de tener una visión onnipotente o simbólica de cómo administrar su negocio. Además de tener una cultura organizacional donde debe tener claro que tiene las culturas débiles y las fuertes siempre presentes dentro de un negocio sea este familiar, particular, etc., recuerde que los empleados deben ser quienes adquieren la filosofía y cultura de su negocio. Por lo general, nunca prestamos atención a nada de lo dicho, se piensa que tener dinero, local y proveedor de servicios. Todos son sinónimos de tener un negocio estable. Muchas veces no miramos más allá, hasta cuando las cosas van mal, sin poder explicar este fenómeno. Importantísimo es saber ser gerente de su propio negocio. Muchas veces restamos importancia a este tema y solo se piensa en vender, dejando de lado un tema relevante: gestionar.

En el proceso empresarial, una de las armas claves son las ventas. Toda empresa debe estar acostumbrada a tener un departamento comercial o, por lo menos, tener algún responsable capaz de ofertar los productos o servicios que tenemos. A menudo nos equivocamos teniendo personal dedicado a la parte administrativa que no produce

absolutamente nada, dejando descuidada el área comercial donde debemos tener profesionales capaces de cerrar ventas.

Vender es un acto que asegura satisfacer las necesidades y demandas de los clientes con un proceso de venta de un producto o servicio a cambio de una retribución normalmente monetaria. Satisfacer implica negociar con los clientes y consecuentemente el objetivo final de esta negociación es tener un cliente fidelizado e identificado con nuestro producto o servicio. Siempre debemos estar a la vanguardia innovando las técnicas de venta.

El cliente es sinónimo de necesidad e implica identificar su motivación de compra, hábitos de compra; en otras palabras, responder a las preguntas de: ¿Por qué compra el cliente?, ¿cuándo compra?, y ¿dónde compra?

El emprendimiento tiene un inicio claro de negocio donde se produce la venta de un producto sea turístico y/o hotelero que genere la satisfacción del turista usuario. Para conseguir la rentabilidad del emprendimiento tenemos que generar ventas que es la parte del proceso motor para continuar realizando el negocio.

Tabla 8. Proceso reflexivo sobre el cliente.

Proceso	
Reflexión	Respuesta
¿Qué es vender para usted?	<i>Es un proceso de satisfacción para el cliente.</i>
¿Cuál es su proceso de ventas?	<i>Contacto, presentación y cierre.</i>
¿Responde a sus expectativas?	<i>De acuerdo a lo planteado al plan estratégico del negocio.</i>
¿Responde al concepto de ventas?	<i>De acuerdo al plan operativo alineados a los objetivos organizacionales.</i>

Los clientes siempre están en constante movimiento, buscando productos o servicios que puedan satisfacer sus necesidades. En las ventas es válido tener una serie de cualidades que nos permitan poder vender nuestros productos o servicios. Es importante tener claro que las técnicas más potentes son aquellas que nos pueden llevar al éxito, como el caso de la técnica de la “puerta fría” donde los vendedores se acercan a una vivienda o empresa sin conocer al cliente, buscando ofertar su producto o servicio para ser comprado.

En la cultura organizacional, cada uno de nosotros tiene una personalidad única: rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo; describimos los rasgos de su personalidad. Una organización, también, tiene personalidad y es lo que conocemos como su cultura. Se define como cultura organizacional a los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones (negocios), los valores y prácticas se comparten y evolucionan con el tiempo (Robbins y Coulter, 2010).

El ambiente externo a su negocio se refiere a factores y fuerzas de fuera de la organización que afecta a su desempeño. Brevemente tocaremos algunos puntos.

- **Entorno específico:** es aquel que afecta directamente a la toma de decisiones y acciones del negocio para el logro de los objetivos.
- **Clientes:** un negocio existe para satisfacer las necesidades de los clientes que utilizan sus productos o servicios. Los clientes representan cierta incertidumbre para su negocio, ya que sus gustos suelen cambiar o pueden quedar insatisfechos.
- **Proveedor:** los negocios buscan constantemente tener un flujo estable de recursos al precio más bajo posible, pero qué sucede si las entregas se retrasan o los precios cambian, los negocios empiezan a perder ingresos monetarios.
- **Competidores:** un negocio suele tener competidores de mayor o menor calidad en el mercado. Enfrentar la competencia permite no perder terreno en las ventas.

PENSEMOS EN CUESTIONES DE NEGOCIO

- Conoce bien su negocio.
- Sus proveedores son eficaces.
- Que funciones tiene su personal.
- Tiene perfil comercial su personal.

¿Cuáles son los objetivos a corto y mediano plazo de su empresa?

Entrenamiento

- *Busque en los periódicos y en internet noticias sobre los negocios turísticos más rentables en el Perú.*
- *Analice por qué estas empresas se encuentran como líderes en su sector.*
- *Realice un análisis FODA de su empresa.*
- *Realice un análisis con la matriz BGC a su empresa.*
- *Explique cuáles son sus conclusiones.*

StartUp pueden ser definidos como emprendimientos que tienen su propuesta de valor en el uso de la tecnología. Además, existe una iniciativa del Estado peruano liderada por el Ministerio de la Producción, que tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido de tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad. StartUp nace a finales de 2012. Consiste en un concurso y líneas de financiamiento para emprendedores, empresas en edad temprana e incubadoras. Startup Perú constituye, también, una plataforma de encuentro y colaboración para todos los actores de la comunidad StarUp del país y así un punto de enlace con redes de colaboración internacional.

Esta línea forma parte de una nueva estrategia nacional donde se pretende buscar emprendedores con una cuota de calidad. En el ámbito turístico, aún no se conoce de muchos proyectos que tengan innovación, salvo en algunos concursos particulares donde se presentan ideas innovadoras, pero que no se plasman en la realidad.

Es de vital importancia contar con herramientas innovadoras para poder mejorar la calidad de los servicios, tanto en el ámbito turístico como hotelero. Otra perspectiva importa de StartUp se basa en tres principios:

- El principio de su formación
- Debe tener de innovación y tecnología
- La proyección escalonada de sus objetivos

Los negocios de emprendimiento nacen de una idea innovadora en la cual el producto o servicio debe ser mejor que aquel que ya existe en el mercado. A esto, le sumamos el precio, así como, también, la preparación del emprendedor acerca del negocio que administra. En los emprendimientos que fracasan están un cúmulo de errores, así como de actividades que de alguna manera desgastan el negocio. Sumamos, además, la mala interpretación de las funciones de los empleados (en caso que hubieran) donde no tienen claro cuáles son sus funciones y hasta dónde deben llegar. Así también existen en el mercado del emprendimiento, contratos precarios que desmotivan a los trabajadores, donde existen más horas de trabajo de lo reglamentado con un pago inferior. En cuanto al emprendedor, encontramos falta de capacitación empresarial cuando inician sus actividades, pérdidas de proveedores, así como la informalidad de los créditos a corto plazo que, normalmente, no se suelen pagar. Esto debilita el funcionamiento del emprendimiento, sumándole la falta de utilización de las nuevas tecnologías para los negocios.

Entrenamiento	Productividad
---------------	---------------

3.5. Community manager en la gestión del turismo

Desde 1995, año en que se creó la primera red social (theglobe.com) han trazado una de las curvas más pronunciadas de crecimiento que jamás se haya visto. Un fenómeno social con mayúsculas que ha convertido en el sueño de cualquier empresa: el hecho de “conquistar las redes sociales”.

España está en la séptima posición mundial de uso de redes sociales y los usuarios diarios sobrepasan los 500 millones al día. Es increíblemente tentador para una empresa o una agencia de

Marketing saber que el 60% de los usuarios entra a su cuenta en Facebook cada día. Sin embargo, la presencia de las empresas en las redes sociales y las campañas de comunicación difundidas a través de las mismas suelen ser más impredecibles que las acciones de comunicación tradicionales. La situación se ha vuelto mucho más compleja para el diseño y desarrollo de una campaña o una simple acción y en poco tiempo -casi como un alud- un avasallante mundo digital se impone dando lugar a nuevas necesidades, nuevos roles, nuevas carreras, nuevas tecnologías y terminologías. Es por estos motivos que los grandes profesionales de la comunicación tradicional que no han dedicado tiempo a reciclarse, están contemplando cómo sus perfiles comienzan a quedarse obsoletos ante un entorno laboral tan competitivo.

No vale quedarse atrás en la gran carrera por la conquista de las redes sociales. En los últimos años, cada vez con más frecuencia en la TV se habla de Twitter, Facebook, Tuenti, etc. a la vez que en Twitter y Facebook se habla cada vez menos de lo que pasa en la TV.

En esta ágil carrera, el Community Manager es la persona responsable de comunicación de una empresa, encargada de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en Internet. Es una figura ciertamente nueva; sin embargo, los Community Manager no hacen cosas tan nuevas. Su tarea engloba labores que tiempo atrás intentaban gestionar, en cierto modo, otras figuras de la empresa.

El Community Manager es el responsable de Comunicación por excelencia y eso es lo que debe ser. Es una figura central en la empresa porque su "sillón" está justamente ubicado en el medio de los intereses de la misma y de los usuarios, y que estos intereses no sean contradictorios. También, es tarea del C.M. Podríamos afirmar que el Community Manager es el nexo de unión entre la empresa o marca y sus usuarios o clientes en Internet. Este se nutre de la acción de los demás departamentos en una empresa para poder cumplir su rol con eficacia. Debe ser responsable de "fluidificar" toda la comunicación que entra o sale de la empresa y, en este punto, es un error confundirle con la acción SMO (SMO es un conjunto de estrategias en redes sociales generalmente "on-site") y, si bien es cierto que el C.M. debe manejarse en ellas como un pez en el agua, no debe reducirse únicamente a acciones en redes sociales el desarrollo de su actividad.

A nivel del Perú, de las 500 empresas top que existen el país apenas un 38,2% utiliza las redes sociales como medio para ser visibilizados en su rubro empresarial. Para que una empresa u organización considere contar con un perfil de Community Manager en sus filas, deberá haber evolucionado en su manera de entender Internet. Muchas grandes empresas aún no tienen claro esto de la Web participativa. Para ser parte de esos cambios, una empresa debe, también, cambiar su forma de comunicar, ya no solo basta con una gestión de comunicación offline y con haber contratado un CM. Esta contratación debería formar parte de un plan con indicadores de éxito determinados desde el inicio. Si una empresa cree que el Community manager será solo el que llene los contenidos en Twitter, Facebook, YouTube, blogs y otros espacios, ese será su primer error y estará desaprovechando una oportunidad. Si la empresa piensa que sus problemas en la Red se verán arreglados o su negocio crecerá con tan solo contratar un Community Manager, pues también está equivocada. Si una empresa es transparente y demuestra buenas prácticas, la empresa será apreciada en la Web, sino pues así contrates a la estrella de la Red o al mejor estratega en comunicación online, tu mala reputación solo se verá expuesta. Por ello, si tu empresa obra mal, entonces no hay fórmula mágica que te salve.

La gestión de las redes sociales, la participación y el manejo de crisis en la Red requiere de todo un equipo coordinado que esté conectado directamente con la Dirección de la empresa. Si el Community Manager no cuenta con el apoyo y la información clara de las acciones de la empresa, poco podrá hacer en las redes y su función se limitará a la promoción (aburrida y formal). Por ello, insistimos en el tema de que más que definir el perfil del Community Manager debemos incidir en la importancia que una empresa debe brindar a su estrategia de comunicación online y que este no es la pieza clave de una buena gestión. Para participar, reafirmar su reputación o incrementar sus ventas no solo necesitará de un buen Community Manager, sino que deberá plantear su incursión en las redes como un ingreso que no puede ser esporádico, sino que más bien debe ir incrementando y que por la tendencia en comunicación en el mundo tomará cada vez más fuerza.

El community manager en una empresa debe: estar, ante todo, atento a los intereses de la firma. No se le debe escapar que sea útil para la empresa. Debe establecer qué canales de comunicación se van a utilizar (elegir aquellos más efectivos para llegar eficazmente a la comunidad), mantener un diálogo fluido con otras áreas de la empresa (Informática, Producción, Marketing, Comercial, Desarrollo, etc.), estar al tanto de todo lo que se dice acerca de la empresa y marca en Internet y su trascendencia a los medios de comunicación tradicionales. Igualmente, estar al tanto de todo lo que se dice de la competencia y de lo que esta hace. Así, también, debe utilizar herramientas de seguimiento y monitorización, analizar la información obtenida, y proponer estrategias y nuevas acciones.

El C.M. no vende, el C.M. no hace publicidad. El Community Manager sí comunica y resuelve. Debe informar a los usuarios de toda acción que lleve a cabo la empresa. Debe ser una persona que aplique la logística a la comunicación dentro y fuera de la Empresa. Verdaderamente, un buen Community Manager puede llegar a convertirse en una figura tan importante dentro de la empresa que puede tornarse "la mano derecha" de la misma. Sin embargo, hay algo que siempre se repite: No todas las personas sirven para ser ejecutivos, CEOs, Directores. No todos los perfiles sirven para ser Community Manager. Deberán ser éticos, buenos comunicadores, versátiles, ágiles y muy, pero muy autosuficientes. No es nada fácil ser un Community Manager, ni tampoco es nada fácil para una empresa dejar en una sola mano la responsabilidad que implica ser el nexo de unión entre esta y la comunidad; la confianza será el broche de oro necesario para el éxito en la carrera por la conquista de los medios sociales. Por eso cada vez más empresas punteras externalizan la función de community manager en empresas especializadas. Una de las mayores preocupaciones de cualquier responsable de medios sociales en una empresa es la administración y optimización del tiempo. Tampoco los profesionales liberales o autónomos se libran de ello, incluso les afecta mucho más si ellos, personalmente, se tienen que ocupar de esa tarea.

Siempre he mantenido que el community manager perfecto sería aquel que abarca 24/7/365, o sea, las 24 horas todos los días del año. Evidentemente, a menos que hablemos de grandes empresas y multinacionales, que trabajan a nivel global en todo el planeta y

disponen de recursos para crear un equipo de personas para esta labor, no hay ninguna empresa ni profesional que pueda destinar el tiempo y los recursos suficientes para ello. Por eso se impone, todavía más, la buena administración y distribución de las tareas a realizar y, como no, de buscar las herramientas necesarias para mejorar la optimización del tiempo dedicado al social media. Las unidades de gestión se crean a partir del momento en que hemos terminado de definir y concretar otras partes del plan, como son las metas y objetivos, la forma de alcanzarlos, los canales en los cuales deberemos actuar o la definición de los contenidos y mensajes, entre otras. Todas estas partes del plan deben estar perfectamente definidas y concretadas antes de empezar a crear las unidades de gestión, las cuales surgen a partir de la planificación obtenida y de acuerdo a las necesidades exactas que tengamos.

A partir de aquí, a cada tarea a realizar, dentro del plan, se le asignará una unidad de gestión distinta. Por ejemplo, escribir los artículos en un blog podría ser una unidad de gestión, pero si en el blog se tocan temáticas distintas, se podría asignar cada temática a una unidad de gestión distinta. Otra unidad de gestión, dentro del mismo blog, podría ser la atención y respuesta de los comentarios de los visitantes. Siguiendo con los ejemplos, llevar un perfil de Twitter podría ser asignado a otra unidad de gestión, como una página de empresa en Facebook o un perfil en Tuenti. Otra unidad de gestión podría corresponder a administrar una cuenta de Youtube y otra, vinculada al mismo tema, la creación de vídeos. Así mismo, a la hora de definir la monitorización, cada elemento de la monitorización podría ser asignado a una nueva unidad de gestión. De esta forma, se pueden crear varias decenas de unidades de gestión. A cada una de las cuales se les puede asignar un código o un nombre. Una vez creadas viene la segunda parte: asignarle a cada una un valor estratégico de acuerdo a la prioridad que tenga. Normalmente, aconsejo utilizar una escala entre el 1 y el 10 y un valor de frecuencia, es decir, si va a ser diaria, cada dos días, semanal, quincenal, etc. y, por último, la escala horaria, o sea, si se tiene que realizar a una hora concreta, a primera hora, por la tarde, etc. Una vez que tenemos asignadas todas las tareas a sus correspondientes unidades de gestión y definidos sus valores, llega el momento de analizar los recursos de los que disponemos para poder desarrollarlas, como pueden ser las personas que se van a dedicar a ello y las horas diarias que cada una de esas personas va a destinarle

a esas tareas. Llegados a este punto, a veces se plantea la pregunta de si no se debería haber hecho al revés y, de hecho, podrían tener razón salvo el hecho de que nos encontramos ante un problema. Si primero concretamos los recursos disponibles, a la hora de definir las unidades de gestión corremos el peligro de obviar muchas de ellas porque nos parecerá que no podremos abarcarlas todas, pero es muy importante que no se quede ninguna en el tintero, ya que todas las tareas son de igual importancia, la clave pasa por tener muy claros los objetivos que queremos alcanzar, saber que son alcanzables y las acciones que vamos a tener que realizar para alcanzarlos.

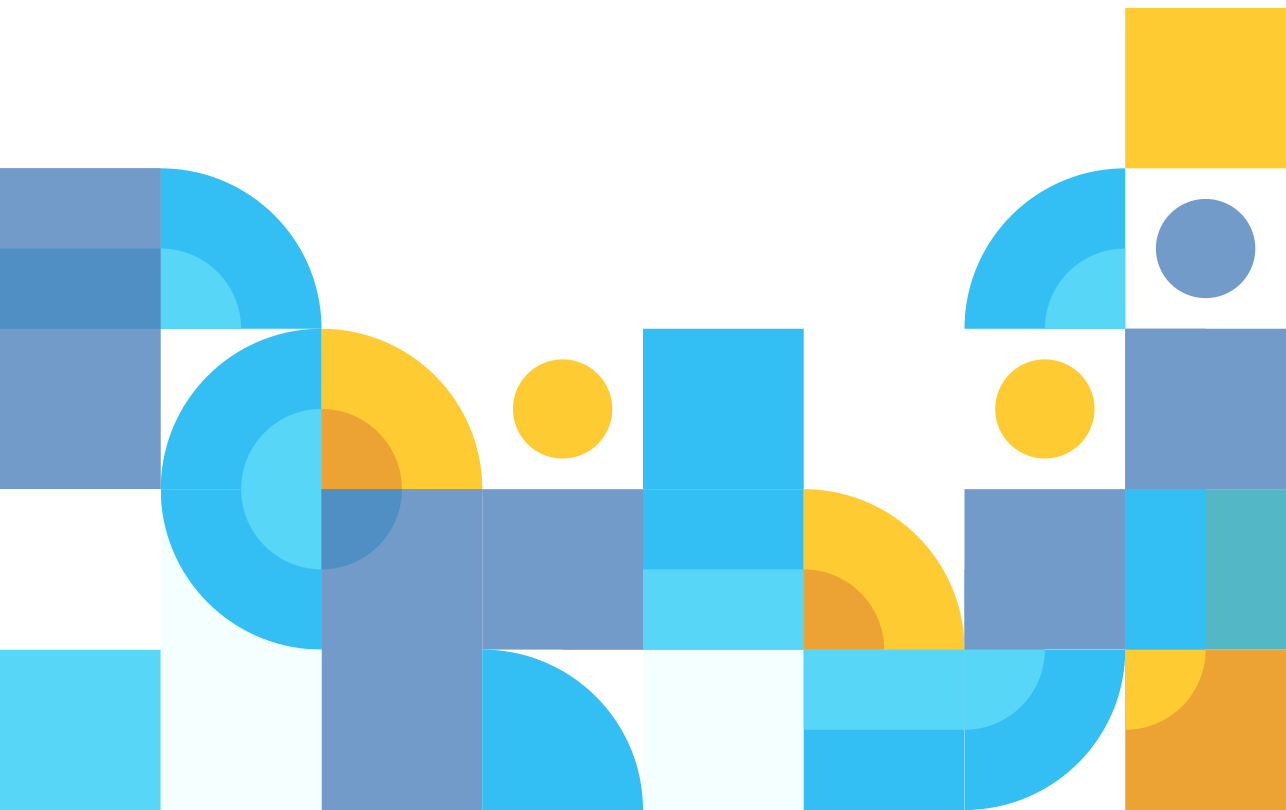
Finalmente, cuando ya tenemos todos los datos, se trata simplemente de distribuir las unidades de gestión entre los recursos disponibles. El consejo es asignar el tiempo en minutos, así tendríamos que 3 horas diarias durante 5 días a la semana nos ofrecerían 900 minutos semanales entre los que distribuir las distintas unidades de gestión. Para ello, utilizamos siempre un planning semanal distribuido en días y minutos que se puede realizar con cualquier hoja de cálculo.





CAPITULO IV

Motivación, trabajo en equipo
y actitud



4.1 Teorías de motivación aplicadas al turismo

La motivación se convierte en un elemento importante para quienes quieren emprender o aperturar un negocio. Los comentarios y opiniones, así como los consejos, hacen que los emprendedores insistan o desistan en sus planes de hacer negocio. En el mundo del turismo sucede que existen modelos de negocios que se inician con frecuencia. Entre ellos resaltan: los restaurantes, hospedajes y agencias de viaje. No solo debe ser motivado el emprendedor, sino también el entorno, así como los trabajadores que forman aplicar teorías de la motivación que conduzcan al éxito al empresario.

¿Qué es la motivación? Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Es cierto que algunos individuos, como Chris Gardner, parecen estar dirigidos al triunfo. Pero el mismo estudiante que encuentra difícil leer un libro de texto por más de 20 minutos devora el de Harry Potter en un día. Para este estudiante, el cambio en la motivación lo genera la situación. Entonces, conforme analicemos el concepto de la motivación recuerde que el nivel de esta varía tanto entre los individuos como en uno solo, en momentos diferentes. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales con el objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia (Robbins y Judge, 2009).

Sin duda, la intensidad, la dirección y la persistencia son los elementos que forman parte de la motivación. Se deben canalizar los esfuerzos en una sola dirección para que sea beneficioso para la empresa turística.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con

estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo, en la que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins y Judge, 2009, p.175).

Dentro de las teorías que proponemos para los emprendedores y empresarios del mundo del turismo van desde propuestas a nivel biológico partiendo de la necesidad hasta teorías que son realizadas bajo experimentos.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades

Robbins y Judge (2009) indican:

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas:** incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad:** están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- **Estima:** quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- **Autorealización:** impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser. Se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. En otros términos, el individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que, de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel

o las superiores. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores (Robbins y Judge, 2009).

Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización, de orden superior. La diferencia entre los dos se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

Teoría X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego. Por ello, lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar es la responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).

La teoría X y Y presenta alcances de cómo se estudia la conducta humana respecto a los negocios y empresas, donde los trabajadores bajo ciertas situaciones presentan un perfil de motivación distinto.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores, también, llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas (Robbins y Judge, 2009).

La teoría motivacional de dos factores tiene su desarrollo en el contexto del trabajo para determinar cierto grado de compromiso de los empleados, así como su desempeño dentro del puesto.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Como se aprecia, ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características

insatisfactorias de un trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "falta de satisfacción". Lo contrario de "insatisfacción" es "ausencia de insatisfacción" (Robbins y Judge, 2009).

Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con nLog y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro. Así, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, bien puede ser que, para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder (Robbins y Judge, 2009).

En cuanto a la aplicación práctica de la teoría de las necesidades encontramos que el personal profesional relacionado al turismo tanto en las empresas hoteleras como en el trabajo de campo y consultoría suelen aplicar en el sentido de la necesidad de la demostración del valor que tienen como profesionales. Las diversas etapas hacen que el licenciado en turismo desarrolle estrategias y actividades que permitan conseguir objetivos. Por ejemplo, cuando se trabaja en el sector hotelero con frecuencia se empieza en puestos manuales o de rango medio, pero con el paso del tiempo los profesionales escalan a los niveles jerárquicos de gerencia donde pueden ejercer el poder.

El cambio en la condición de la escala laboral trae consigo beneficios como mejores remuneraciones, así como escoger los tipos del descanso. Para llegar a ello es necesario tener motivación.

Así también, la motivación que se ejerce permite a los profesionales ser actores de trascendencia en el ámbito público y privado del sector turismo, por tanto, trae consigo el reconocimiento de la sociedad y del Estado por el desempeño.

Cuando se aplica una teoría motivacional, se asume el éxito y mejora en el desenvolvimiento en el trabajo, trae consigo cambios profesionales y personales que ayudan a la superación y aparición del liderazgo.

4.2 Modelo de motivación en el sector turismo

Es necesario establecer que después de identificar las diversas teorías de motivación, se determina que algunas tienen sustento y otras quedan pendientes para su análisis. Así, también, los modelos de motivación que son necesarios de aplicar en cualquier negocio o empresa del sector turístico.

Modelo Características de Trabajo (MTC)

Robbins y Judge (2009) indican:

El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham. Propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

Variedad de aptitudes: Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes, de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes.

Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día. (Robbins y Judge, 2009, p.215)

Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección.

Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas (Robbins y Judge, 2009, p.215).

Significancia de la tarea: Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital.

El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión (Robbins y Judge, 2009, p.215).

Autonomía: Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente.

Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guion de ventas estandarizado con cada cliente potencial (Robbins y Judge, 2009, p.216).

Retroalimentación: Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien.

Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios (Robbins y Judge, 2009, p.216).

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un valor alto para, al menos, uno de los tres factores que llevan a la significancia experimentada, y deben tener mucha autonomía y retroalimentación. Si los trabajos tienen mucho potencial de motivación, el modelo predice que esta, el desempeño y la satisfacción se verán influidos de manera positiva y disminuirá la probabilidad que haya ausentismo y rotación. El MCT ha sido escrupulosamente investigado

y la mayor parte de las evidencias dan apoyo al marco teórico general; es decir, existe un conjunto múltiple de características del trabajo y estas influyen en los eventos del comportamiento. Sin embargo, parece que el modelo del MCT no funciona; es decir, se obtiene mejor un potencial de motivación si se agregan las características que si se utiliza la fórmula compleja del MCT. Más allá de la intensidad de la necesidad de desarrollo del empleado, otras variables como la percepción que este tenga de su carga de trabajo en comparación con la de otros, también, moderan el vínculo entre las dimensiones fundamentales del trabajo y los resultados personales y laborales.

Pero, en general, parece que los puestos que tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significancia, autonomía y retroalimentación-son más satisfactorios y hacen que la gente que los realiza tenga un desempeño mejor que los trabajos que carecen de dichas características (Robbins y Judge, 2009).

4.3. Motivación en el sector turismo

Para administrar una empresa turística o un negocio hotelero es necesario tener un estado de bienestar para poder realizar nuestras actividades. Motivar es un tema importante para tener un buen desempeño laboral, así como tener una adecuada gestión de la calidad integral de los servicios que se dan desde el turismo y la hotelería. Actualmente, en el mundo de los negocios, motivar a las personas para que alcancen o superen el desempeño esperado, es vital para los gerentes y administradores. El desempeño de cada persona dentro de la organización dependerá en gran parte de su motivación, la cual se verá reflejada en su comportamiento (Arbaiza, 2010).

Las motivaciones podemos dividir las en aquellas que son utilizadas en nuestra vida y las que utilizamos para nuestro trabajo. A partir de aquí podemos ver que no es igual motivarse para salir adelante de una enfermedad, que motivarse para tener un buen trabajo. Si bien hay que utilizar la motivación como generador de nuestras ganas y satisfacción de las necesidades debemos, también, desarrollar personalidad acorde a la labor o actividad que realicemos. Normalmente, la motivación desde sus postulados científicos en su gran escala está dirigida a los trabajadores. Ello no quita que desde nuestra óptica de personas podamos evocarla para buscar soluciones a nuestras dificultades.

Cabe decir que no es lo mismo decir motivación que desempeño. Esto podría explicar por qué los empleados se desenvuelven de manera diferente y es aquí donde la labor de los gerentes es imprescindible, pues ellos deberán identificar y conocer las motivaciones y aspiraciones de sus trabajadores. Una persona está motivada siempre y cuando tenga un motivo y este hará que se impulse a la acción o hacia la meta. Según Bridan (1959), la motivación es la manera de incitar un comportamiento, darle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que surge cuando esto ocurre. En el ámbito turístico, tenemos una falta evidente de motivación. Esto se refleja en la ausencia de los profesionales del turismo ocupando espacios de importancia en la promoción de los recursos, atractivos y productos turísticos, así como su ausencia de proyectos emprendedores.

Quienes sí cuentan con un alto porcentaje de motivación son las comunidades rurales que apuestan por cambiar su economía basada en la agricultura y ganadería a pasar a una economía turística. Es así que diversos poblados del país empiezan un proceso de adaptación al servicio turístico, creando valor a sus recursos que poco a poco se empiezan a visibilizar en territorio nacional. A estos espacios rurales de emprendimiento se suman productos turísticos complementados con circuitos que incluyen lomas, restos arqueológicos, zonas de acampado, áreas de deportes extremos, turismo vivencial, entre otros. Esta motivación compuesta por las ganas que tienen las comunidades de salir adelante buscando nuevas alternativas contagia a los pueblos vecinos por apostar en nuevas oportunidades laborales que brinda el turismo. La motivación es un esfuerzo que realiza una persona con el fin de lograr un objetivo concreto. A continuación, mencionaremos los componentes de la motivación.

- **La dirección:** se refiere a lo que la persona elige cuando tiene varias opciones. Por ejemplo, si la empresa solicita a un empleado realizar un inventario, este puede elegir entre hacer el inventario o puede elegir chatear en el MSN. En ambos casos, el empleado estará motivado.
- **La intensidad:** se refiere a fuerza de la respuesta cuando la persona ha hecho su elección. Siguiendo el ejemplo anterior, el empleado puede optar por la dirección apropiada: hacer el inventario solicitado, pero puede responder con poca intensidad. En otras palabras, la intensidad se refiere al esfuerzo que realiza la persona al hacer una tarea.

- **La persistencia:** se refiere al tiempo que dura el esfuerzo de la persona. En tal sentido, un empleado puede enfocar su comportamiento en la dirección adecuada, con un gran nivel de esfuerzo, pero durante un periodo breve. Solo las personas motivadas, permanecen haciendo una tarea el tiempo suficiente para lograr su meta y objetivos.

Aplicando la motivación en turismo podemos conseguir resultados importantes en cuanto a la implicación no solo de carácter profesional, sino también de carácter colaborativa. Hoy en día en ciudades como Lima se forman grupos de estudiantes o, simplemente, grupo de personas dispuestas a defender el patrimonio natural, arquitectónico y étnico que tenemos. La organización de las actividades está desde la limpieza de los monumentos arqueológicos los fines de semana hasta algunas intervenciones de puesta en valor. Estas iniciativas son un síntoma de motivación por cambiar la situación de nuestros recursos y de convertirlos en potenciales productos turísticos que puedan ser visitados por los turistas. A esto debemos sumar que existen teorías relacionadas con la motivación entre ellas: Teoría de la Jerarquía de Necesidades. Maslow (1954) planteó que, dentro de cada persona, existe una jerarquía de cinco necesidades, es decir, que estas se pueden clasificar o jerarquizar por orden de importancia. Estas necesidades son:

- Fisiológica
- Seguridad
- Sociales
- Estima
- Autorrealización

Según esta teoría, conforme se va satisfaciendo cada una de las necesidades, la siguiente se torna dominante, es decir, la persona busca satisfacer las más elementales primero, para luego dirigirse a satisfacer las de los niveles superiores. Cabe recalcar que ninguna necesidad se satisface por completo. En base a esto, las necesidades que se logran satisfacer, dejan de motivar a la persona. Por otro lado, las que no se llegan a satisfacer pueden causar frustración, conflicto y, por consiguiente, estrés. En las organizaciones, las necesidades insatisfechas pueden causar una disminución en el desempeño de los trabajadores, lo cual repercutirá en la productividad. Esta teoría parte

de la premisa de que las personas tienen una necesidad de crecer, pero en la realidad no todas están motivadas a desarrollarse y sentirse autorrealizadas (Chiavenato, 2007).

Esta teoría de las necesidades tiene en la actualidad bastante reconocimiento a nivel organizacional, debido a su fácil comprensión. A pesar de esto, muchas investigaciones no le dan validez, pues no tiene una base empírica y alguna investigación que se han realizado tampoco han podido validarla.

Esta teoría nos acerca a lo que tal vez puede ser el meollo del asunto en cuanto a la motivación del trabajo en turismo: el principio de búsqueda de la autorrealización es tal vez el tema candente donde los pocos que ejercen el turismo han podido conseguir trabajar en el rubro en base a su esfuerzo y, tal vez, una gran mayoría tenga frustración de no estar laborando en el turismo por su baja motivación. Otra de las teorías que podemos determinar de carácter motivacional está en la Teoría de Dos Factores Herzberg et al (1959) o, también, llamada Teoría de la Motivación e Higiene. Herzberg y su equipo de colaboradores realizaron una investigación donde se le solicitó a un grupo de personas que respondieran a la pregunta: ¿Qué es lo que espera la gente de su trabajo? Y que, además, describan detalladamente las situaciones en donde se sintieran bien o mal con respecto al trabajo. A partir de las respuestas de estas personas, Herzberg et al (1959) propusieron dos conjuntos de factores: de motivación y de higiene.

- **Factor higiene:** están relacionados con factores externos a la persona y con sus necesidades primarias. En otras palabras, son aquellas condiciones laborales que rodean a las personas, es decir, el ambiente de trabajo, las políticas de la empresa, el salario, las prestaciones sociales, reglamento interno, etc. Cuando estos factores son buenos, evitan la insatisfacción y cuando son deficientes, la provocan.
- **Factores de motivación:** son aquellas condiciones que ocurren dentro de las personas y están relacionados con las necesidades secundarias. Es decir, guardan relación con el perfil del puesto y producen una satisfacción duradera. Estos factores puede ser la libertad para hacer un trabajo, autoevaluación del desempeño, el logro, el reconocimiento, el progreso, etc. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción y cuando son precarios, acaban con ella.

Cabe recalcar que los datos obtenidos además sugieren que lo opuesto a la satisfacción no era la insatisfacción, sino que lo opuesto a la insatisfacción vendría a ser una falta de satisfacción y que lo opuesto a insatisfacción vendría a ser la ausencia de insatisfacción, pues cada uno de estos factores tiene una propia dimensión. Esta teoría ha recibido diversas críticas por parte de algunos autores, pero a pesar de esto, es bastante difundida y muchos gerentes y administradores la conocen (Chiavenato, 2006).

En ciudad de Hospitalet de Llobregat, se apuesta por generar turismo a partir de la restauración de bienes inmuebles como edificios y casonas emblemáticas para reconvertirlas en espacios lúdicos, ocio, así como exposición de tipo cultural. La Harmonía es una antigua casona, que data de finales del siglo XIX. Se muestra hoy en día como un espacio de interacción pasando por exposiciones, actividades vinculadas a las asociaciones locales, interactividad de los estudiantes que visitan las instalaciones, así como en su tercera planta tiene un espacio amplio para la exposición cultural. Este espacio funciona todo el año lo cual da vida a la ciudad. Por otro lado, turistas locales, nacionales y extranjeros visitan sus instalaciones, como parte de su estancia turística. La motivación que desprende el Ayuntamiento por mejorar los servicios a los ciudadanos es muy elevada, así como este ejemplo tenemos algunos más en la ciudad. Estas pautas indican que a nivel organizacional podemos considerar la teoría de los procesos como el acto que motiva a esta municipalidad. Esta teoría es aquella donde se describen y se analizan los pasos que activan, dirigen, mantienen o detienen el comportamiento. En otras palabras, estas teorías se centran en qué es lo que motiva a las personas. Vroom (1964) planteó que los empleados tienen más posibilidades de estar motivados, cuando sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados. Según esta teoría, las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. Asimismo, postula que las personas se sienten motivadas cuando aseguran que pueden cumplir una tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) que se deriven de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

En Cataluña existe una gran motivación desde los Ayuntamientos por tener un turismo como fuente de empleo basado en el ocio sobre todo en tiempo de verano y complementado con la cultura local. Los deportes son muy promocionados en la ciudad con la visita de turistas de toda Europa.

También, podemos sumar desde el espíritu latino cuando se realizan las ferias gastronómicas como destino turístico. En distintas partes de la ciudad de Barcelona se muestra la gastronomía latinoamericana destacando generosamente la cocina peruana por su gran diversidad, variedad y sabor. Las ferias convocan turistas locales y nacionales, aunque aún no son de reconocida difusión, existen festivales que llevan años en la ciudad como "Las Sopas del Mundo", "La Cuina del Mond", "La Festa de la Diversitat", actividades de relevancia que cuenta con la participación latina en gran mayoría. Estas actividades concentran grandes dosis de motivación en los participantes que exponen a los visitantes toda la variedad de alimentos, así como platos que forman parte de este mundo. También, existen ferias de menor difusión que se realizan de forma esporádica en distintos puntos de la ciudad condal con cierto éxito. En torno a la motivación existen incipientes emprendimientos para posicionar en Barcelona a Perú desde la gastronomía (véase como fuente de Turismo y hotelería).

Desde 2013, los empresarios peruanos impulsan la "ruta gastronómica de la tapa peruana". La tapa es lo que en Perú se conoce como piqueo, con la presencia de restaurantes y bares peruanos se genera un espacio de promoción donde se recomienda la especialidad culinaria peruana de cada local como destino dentro de la ruta gastronómica. Esto ha motivado que los empresarios peruanos interactúen, así como promociónen el empleo. Esto es, sin duda, una herramienta turística de promoción del Perú.

La apertura de bares peruanos, a pesar de la crisis que azota a la economía española, ha permitido sostener la marca Perú. Normalmente, los bares brindan servicios de comidas y cenas, así como servicios a domicilio. De alguna manera, se mantiene la visibilidad del patrimonio gastronómico peruano que gracias a los insumos utilizados y decoración de estos locales mantiene su presencia en el mercado. Es todo un reto poder abrir un bar en algún punto de Barcelona, con una serie de documentación, capacitaciones y permisos, así como la adaptación de los puestos de trabajo. La exigencia de las autoridades hace que como mínimo tengamos un espacio en condiciones y, con cierta calidad para los consumidores. A esto sumamos la motivación por ser un establecimiento reconocido.

4.4 Trabajo en equipo en el sector turismo

La mejor manera de sacar rendimiento a una labor es el trabajo en equipo, aunque no es novedosa la técnica, se debe diferenciar de los trabajos que se realizan en grupo. Por una parte, el trabajo en equipo permite que sus integrantes aporten su labor para conseguir los objetivos, mientras que en el trabajo en grupo no define claramente cuál es el rol de cada integrante quedando claro que los aportes serán distintos y el objetivo del trabajo no se cumplirá satisfactoriamente. La existencia de los equipos data de hace varios siglos atrás. A lo largo de la historia las personas han trabajado en equipos, como un componente clave desde el nacimiento de las organizaciones. Por ejemplo, en un negocio familiar, en el ejército o en una escuela se tiene que trabajar en equipo. Generalmente, se designaba un líder y los miembros realizaban las tareas, según sus capacidades. Posteriormente, con la revolución industrial, la forma de trabajo sufrió cambios drásticos, pues se introdujeron maquinarias y tecnologías propias de la época y alrededor de 1880, Frederick Taylor, con su teoría del management científico, planteó que, para aumentar la productividad de las organizaciones, se les tenía que asignar a los trabajadores tareas insignificantes, estableciendo una jerarquía de rangos, donde en la cima de la pirámide se encontraban los gerentes, debajo de ellos los jefes; debajo, los supervisores, y, en la base, todos los demás trabajadores que se encargaban del funcionamiento de las máquinas. (Arbaiza, 2010)

En la era industrial, las máquinas hicieron que las compañías se hicieran más productivas. En los años 60 casi no existían los equipos, a excepción de los grupos de profesionales reunidos por sus capacidades funcionales. Como podemos ver los equipos siempre están en permanente movimiento, cuando se realiza una actividad o acción concreta tenemos detrás de todo el proceso de trabajo un equipo eficaz que permite con su labor poder aplicar una actividad en armonía. Es necesario en un mundo globalizado tener un equipo de trabajo para realizar cualquier tipo de actividad desde la limpieza de un local hasta la generación de la investigación científica.

El trabajo que despliega Mincetur con su equipo de trabajo empieza a dar sus frutos en mayo 2015. Aprueba la directiva que establece los lineamientos para declarar proyectos de interés turístico nacional y regional, mediante la R.M 141-2015 MINCETUR, la norma

adecua las disposiciones para la calificación y la aprobación de proyectos turísticos de interesa nacional y regional, presentados ante Mincetur o los Gobiernos Regionales, según corresponda.

Con el fin de dar mayor celeridad y predictibilidad a la calificación y evaluación de los proyectos turísticos presentados por las personas interesadas en adquirir bajo la modalidad de compra directa de terrenos de dominio privado del Estado, se simplifica y se hacen más objetivos los criterios de evaluación.

Así también, contamos que los equipos de trabajo están permanentemente aportando su participación distintas ferias mundiales para presentar la marca Perú. También, la elaboración de documentos marco como el PENTUR (Plan Nacional de Turismo) y el CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística) determina que existe un trabajo en equipo con motivación.

Tabla 9. Ferias mundiales donde participa Perú a nivel internacional

Feria	Fecha	Lugar
<i>FITUR</i>	<i>Enero</i>	<i>Madrid</i>
<i>ANATO</i>	<i>Febrero</i>	<i>Bogotá</i>
<i>ITB</i>	<i>Marzo</i>	<i>Berlín</i>
<i>WTMLA</i>	<i>Abril</i>	<i>Sao Paulo</i>
<i>IMEX</i>	<i>Mayo</i>	<i>Frankfort</i>
<i>LUXPERIENCE</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Sídney</i>
<i>JATA</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Tokio</i>
<i>OTDYKH</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Moscú</i>
<i>FIEXPO</i>	<i>Junio</i>	<i>Lima</i>
<i>TTG INCONTRI</i>	<i>Octubre</i>	<i>Rimini</i>
<i>ITB ASIA</i>	<i>Octubre</i>	<i>Singapur</i>
<i>IMEX AMERICA</i>	<i>Octubre</i>	<i>Las Vegas</i>
<i>TOP RESA</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Paris</i>
<i>ABAV</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Sao Paulo</i>
<i>WTM</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Londres</i>
<i>IBTM</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Barcelona</i>

Fuente: Promperú

En el mundo del turismo funciona perfectamente este contenido de los trabajos en equipo con lo cual tenemos resultados bastante claros de cómo se organiza el turismo y cómo es capaz de gestionar la información para los usuarios. La web Barcelona Turisme te recibe con: "Aprovecha tu visita a Barcelona y escápate a la nieve". Con el *Barcelona SkiBus* te llevamos a La Molina y La Masella. En un abrir y cerrar de ojos estarás esquiando en un entorno natural incomparable. ¡Barcelona también es nieve!".

Notamos claramente como existe una motivación, así como un trabajo en equipo para concebir una web completa de información de la Comunidad Autónoma de Cataluña, donde se apuesta por difundir al máximo todo tipo de información asociada al turismo y la hotelería. Entre una de sus máximas expresiones está el mapa interactivo que nos muestra de forma virtual los servicios de alojamiento, alimentación, transporte, compras, visitas, punto de información en la ciudad y las rutas turísticas. Entre ellas aparecen: Bus Turístico con las líneas azul; rojo y verde, Ruta de Ciclotour de día y de noche; City Tour este y oeste; Scooter Tour, Segway Tour, Walking Tour Picasso, Gótico, Gourtmet y Modernismo, Beach Bike tour, Collserola Scenic Tour, Discovering Columbus, Tour Laberinto, Gaudi-Sagrada Familia Tour, La Ciudad Inteligente, Montjuic Panoramic Tour, Segway Fun Barcelona, Tour Barrio Gótico, Tour Gaudi. Sin lugar a dudas, la oferta turística solo en el entorno de la ciudad condal está diversificada para cada visitante que, apuesta por el ocio. Es notorio el trabajo en equipo para presentar una ciudad atractiva, mediante este formato virtual. Permite al turista poder organizar su viaje. Los trabajos en equipo permiten poder generar productos de calidad, así como su manejo debe formar parte de una articulación que, por ejemplo, se demuestra en la ciudad de Barcelona, llegando a la Plaza Cataluña tenemos un puesto de información turística asociado al tren y metro de la ciudad. En este punto encontramos información en diversos idiomas como respuesta a la demanda turística. Podemos darnos cuenta que en el entorno del centro existen pequeños iconos que nos señalan una diversidad de rutas que podemos escoger, en ocasiones, sin necesidad de un guía profesional.

La candidatura de Hospitalet de Llobregat en 2015 al Certificado de Destinación Turístico Deportivos, es una acción de trabajo en equipo que viene siendo gestionada desde la regiduría de Deportes y Juventud del Área Municipal de Promoción Económica con la voluntad

de implicar al sector hotelero de la ciudad. La agencia catalana de turismo certifica con un sello de destino de turismo deportivo los municipios de Cataluña que disponen de infraestructura y servicios de alta calidad para la práctica deportiva. Este certificado se dirige a una demanda muy concreta, pero de alta calidad: deportistas de alta competición, turistas que centren sus vacaciones en el deporte o que practiquen deporte durante su estancia y público en general.

La opción presentada por Hospitalet LL. está avalada por el hecho que la ciudad ha sido sede de entrenamiento y diferentes competencias deportivas como sede de entrenamiento del Campeonato Mundial de Natación 2013, Campeonato Mundial de Básquet 2014. Además, acogido entrenamientos de la selección escocesa de básquet, selección francesa de natación, Club Bayer de Múnich, equipo de Rugby de Perpinyà. También, fue sede del campeonato mundial de Halterofilia 2008. Todo un ejemplo, como los equipos de trabajo municipal, funciona desde la alcaldía hasta la regiduría de deportes y Juventud.

La sociedad civil, también, se implica en los temas de trabajo en equipo con el fin de ayudar a difundir desde el turismo el patrimonio. Tal es el caso del canal de la Infanta, por más que hoy en día aún sea un auténtico desconocido para la población, es una de las infraestructuras más cruciales para el bajo Llobregat, Barcelona y Cataluña. Este canal, construido en 1817 y 1820, que abarca las tierras de Molins de Rei, Sant Feliu de Llobregat, Sant Joan Despí, Cornellà, L' Hospitalet y Barcelona va ser el primer canal de iniciativa privada que se construye en Cataluña. La importancia del canal de la Infanta es tal que, sin esta infraestructura hidráulica, todo el espacio desde Molins de Rei hasta la desembocadura del río en Barcelona no se podría comprender ni física ni históricamente.

El canal romano de la Infanta va a modelar las calles que hoy vienen a la ciudad, va a permitir que el Delta del Llobregat fuera un vergel frondoso que hoy en día han propiciado la industria de toda la comarca y, en definitiva, permitirá el desarrollo de esta parte de Cataluña.

No son escasos los esfuerzos por tratar de identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos. Sin embargo, estudios recientes han tomado lo que una vez fue una "verdadera lista de supermercado de características" y la organizó en un modelo

relativamente centrado. Los componentes claves que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías generales: la primera, son los recursos y otras influencias del contexto; la segunda, se relaciona con la composición del equipo; la tercera categoría es el diseño del trabajo y, por último, las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia. En este modelo: ¿Qué significa eficacia de equipo? Lo común es que medidas objetivo de su productividad, las calificaciones que da el gerente a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus miembros. Los cuatro factores contextuales que parecen tener relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que reflejan las contribuciones de los equipos (Chiavenato, 2007).

Un trabajo en equipo puede determinar una actividad la cual conduzca al cumplimiento de la meta u objetivos que pueden plantear, la construcción de los equipos de trabajo es una necesidad contemporánea para desarrollar con eficacia, eficiencia y actitud cualquier labor que se proponga. Tenemos claro que una de las ciudades que, a nivel mundial, impulsa el turismo sostenido, así como ordenado es la ciudad de Barcelona donde encontramos el Plan Estratégico de la Ciudad de Barcelona, con el fin de llevar a cabo un proceso de reflexión en Turismo y Ciudad, desde el Ayuntamiento de la ciudad ha decidido crear una "Oficina ad hoc" y está conformada por un coordinador y un equipo técnico que se encarga de desarrollar el proceso de reflexión turismo y ciudad. Además, la oficina cuenta con el apoyo de expertos en turismo que, constituidos en Consejo asesor, aportan una visión y revisión externa y experta del proceso de trabajo del Plan Estratégico. El Consejo Ejecutivo del Consorcio de Turismo de Barcelona actúa como Consejo Directivo del Plan. Está formado por representantes de las instituciones, ayuntamiento y Cámara de Comercio, así como representantes del mundo del turismo y la ciudad. Producto del trabajo en equipo nace del Plan Estratégico de Turismo de Barcelona, el Plan de Turismo del Distrito Horta-Guinardó (barrio de la ciudad de Barcelona), el cual analiza la situación actual, los posibles polos de atracción y las líneas de actuación impulsoras.

Fruto del grupo de trabajo constituido en el mes de septiembre 2011 por personas del distrito y de diferentes áreas del Ayuntamiento de Barcelona, se ha enriquecido el plan turístico con nuevas vías

de trabajo que han terminado configurando un documento de Promoción Turística y Cultura de Horta-Guinardó. En ella se define el posicionamiento turístico del distrito y de sus barrios y plantea estrategias y propuestas concretas para afrontar su desarrollo turístico, cultural y revalorización económica.

A través de esta estrategia se pretende dar a conocer el distrito de Horta-Guinardó, vinculado con propuestas de la actividad sociocultural y de la recuperación del patrimonio material e inmaterial, hasta ahora en muchos casos desconocido.

Podemos determinar que la actitud es la posición que expresamos frente a un hecho o acontecimiento que se nos presenta, en ocasiones dependiendo de cada situación tenemos una postura determinante ante la problemática que nos enfrentamos.

La actitud es un término francés, que se originó de la palabra italiana *attitudine* y del latín *actitudo*, que significa postura. Todos adoptamos determinadas actitudes o posturas ante los objetos que conocemos y formamos actitudes nuevas ante los objetos que son nuevos para nosotros (Arbaiza, 2010).

Las actitudes pueden ser una fuente de motivación y de mejora en el desempeño de nuestras actividades cotidianas o en su defecto de nuestra actividad laboral. Nos permite desarrollar nuestro talento, así como activar la cuota de liderazgo que podemos desarrollar sobre todo en el ámbito turístico, si pretendemos elaborar una guía de establecimientos turísticos nos lleva a un determinado tiempo en poder recabar la información, estructurarla y, finalmente, ponerla al servicio de los turistas.

Si empezamos por la recolección de información, tenemos que conocer geográficamente nuestro espacio territorial para poder delimitar el radio de acción en la recolecta de los datos que permitan confeccionar la guía. Además de conocer a profundidad los tipos de negocios turísticos que podemos tener en nuestra zona, evaluando su potencial en la capacidad receptora, así como servicio y nivel de calidad que brinda a sus usuarios. Una vez que esté clasificada la data, podemos ir distribuyendo en cada sector de la guía, las características que tiene cada establecimiento, luego elaboramos los pasos que debe seguir el turista para tener una información eficiente y, finalmente, queda por publicar la guía turística bajo ciertos parámetros de calidad

de la información que pretendemos difundir.

Mediante la guía oficial de establecimientos turísticos podemos consultar todos los tipos de alojamientos que tenemos a disposición, camping, hoteles, hostales, establecimientos de turismo rural, habitaciones de carácter turístico, así como agencias de viajes.

Con esta guía podemos obtener la información permanente sobre el conjunto de establecimientos que brindan servicios turísticos en la comarca, distrito, zona urbana, modalidad, categoría, oferta, precios orientativos, marcas turísticas del entorno. Todo un sinfín de ofertas que son capaces de atraer a los visitantes.

Con actitud empresarial en turismo y formando parte de un equipo de trabajo, podemos tener una labor eficaz, así como eficiente de cualquier diseño que podemos proponer o elaborar y que permitan a los territorios explotar sus recursos turísticos. Estos se pueden ver reflejados en planes estratégicos, proyectos, guías, manuales, etc. Sobre los planes estratégicos tenemos una apreciación clara donde normalmente se confunde propuestas. Las propuestas, como su mismo nombre lo dice, son meramente proposiciones que se pueden plantear de alguna forma con contenidos que tengan algún sustento. Por otro lado, los planes estratégicos es la estructuración en un documento de los pasos y acciones que se deben realizar para conseguir los objetivos planteados de manera eficaz y eficiente. En el documento podemos plasmar: zonas potenciales, potenciar los recursos, determinar la tipología del visitante, líneas de intervención, comercio, ofertas complementarias, accesibilidad, señalización, ejes temáticos y colaboradores.

A través de las alianzas estratégicas, la comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo Promperú en noviembre 2014 consiguió aliarse con empresas estratégicas para la promoción del turismo interno. Depergar.com realizó la propuesta de realizar un mix de gran alcance incluyendo televisión, prensa, radio y digital: proponer una selección de los canales de mayor audiencia. En el caso de la radio se contrató una pauta con 24 spot de radio en un periodo de 6 semanas (Oxígeno y Studio21), en los medios de prensa apuesta por insertar información en los suplementos de diario el Comercio. La propuesta de LAN PERU; apuesta por un mix de prensa, sobre todo en revista como Somos, Magaly, Vamos con un target en el sector A y B. Además, proponen insertar publicidad en la vía pública de dos

ciudades estratégicas como Piura y Ayacucho.

La ciudad de Barcelona cuenta con una larga experiencia en elaborar planes estratégicos, que pretender conocer y planificar aspectos de la realidad de una manera organizada y desde el consenso. Desde un primer momento, el Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Barcelona tiene como referencia el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, que cuenta con un reconocido bagaje y experiencia en el análisis y diagnóstico de la realidad barcelonesa y de su entorno metropolitano. Igualmente, cuenta con las experiencias y referencia del Plan Territorial Metropolitano de Barcelona, que analiza y diagnostica las dinámicas tanto de ocupación del territorio como de las actividades económicas de la zona metropolitana de Barcelona. Plantea retos y posibles escenarios de evolución de futuro, tanto desde el punto de vista sociodemográfico como económico.

Recientemente, la Generalidad de Cataluña, también, ha definido su primer Plan Estratégico de Turismo en Cataluña, que busca una mayor efectividad, rentabilidad y potenciación de los recursos turísticos del destino Cataluña. Por su parte, el Ministerio de Turismo Español aprueba en 2007 el Plan de Turismo Español Horizonte 2020.

Más allá de contar con la referencia y experiencia de otros planes estratégicos significativos para el turismo de Barcelona, el plan también se integra en las dinámicas y procesos de instituciones y organismos de la ciudad de Barcelona que contemplan el turismo o la ciudad, en general, como uno de sus temas de interés. Así, el Consejo de Ciudad o el Consejo Economía y Social de Barcelona inciden en la reflexión y trabajo del Plan Estratégica de la misma manera que estas instituciones incorporan líneas de pensamiento y estrategia del Plan.

El Consejo de la Ciudad ha constituido una Comisión de Trabajo específica para aportar sus reflexiones y para debatir el diagnóstico y la propuesta estratégica del plan. Esta comisión emitirá un dictamen al respecto que será presentado en el Plenario del Consejo de Ciudad. Conjuntamente con el Plan Estratégico, el Consejo Económico y Social de Barcelona ha convocado un grupo de trabajo para profundizar en los aspectos de la profesionalidad y calidad.

Durante el proceso del Plan, se establecen mecanismos de enlace con otras instituciones y organismos de la ciudad y del país para compartir y alinear los objetivos estratégicos de encaje en el turismo

a la ciudad. El conjunto de vínculos y enlaces institucionales, que se estructuran durante el proceso del Plan, suponen una manera para compartir los propios objetivos y líneas de trabajo. Se entiende, por lo tanto, que tejer estas relaciones conforma una parte fundamental del mismo proceso de reflexión de turismo y ciudad.

Todo este trabajo se debe determinar cómo actitud con un carácter determinante para se puede plasmar a corto, mediano y largo plazo planes capaces de generar dinámica turística con una serie de actividades, así como ofertas que permitan a los visitantes desarrollar un turismo pleno.

La preocupación por el estudio de las actitudes se remonta a 1862, cuando Spencer parece que, por primera vez, utilizó el término "actitud" en el sentido con que, posteriormente, se consolidó en la Psicología Social. Según Spencer, nuestro juicio sobre asuntos opinables, sean o no correctos, dependen en buena parte de la actitud mental con que escuchamos al interlocutor o participamos en una disputa. Para preservar una actitud correcta es necesario que aprendamos en qué grado son verdaderas y, al mismo tiempo, erróneas las creencias humanas en general (Arbaiza, 2010).

Las personas podemos tener miles de actitudes, pero para efecto se plantean 3 tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo y son:

Satisfacción en el trabajo: también llamada satisfacción laboral, es la actitud que un empleado asume respecto del trabajo. Aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Participación en el trabajo: un término recién tomado para su estudio que mide el grado en el que la persona se valora a sí misma, a través de la identificación con su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente y les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional: se refiere a que el empleado se identifique con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir, se refiere a la identificación con el servicio personal a la organización y el comportamiento con el trabajo al identificarse con su labor específica.

A veces, afrontarnos momentos difíciles en la vida, algunos más complicados que otros, por lo cual necesitamos salir de ese mal momento, en estos casos invocamos a nuestra actitud para poder revertir esa situación que puede afectar nuestro desarrollo.

En épocas de crisis económica debemos ingeniarnos para poder tener un puesto de trabajo, a veces nos encontramos con que no estamos preparados para realizar una determinada actividad laboral. Por ello, necesitamos hacer un reciclaje de nuestras habilidades, conocimientos y actitudes.

En otras ocasiones, ante la adversidad no encontramos actitud para poder revertir la situación, lo cual nos provoca estados depresivos, escasez de oportunidad, así como un malestar general. Teniendo una actitud firme podemos afrontar la adversidad de la situación, así como cumplir nuestros objetivos. Cuando trabajamos en equipo debemos tener como principio que la actitud, así como la motivación y el liderazgo nos mantiene como un componente eficaz del grupo. La actitud determina un sinnúmero de ocasiones, el éxito que podamos tener mientras desarrollamos nuestras actividades. En turismo significa que seremos capaces de sacar a delante cualquier proyecto, plan estratégico o puesta en valor del patrimonio que podemos emprender con alguna comunidad.

Desarrollando este compromiso ético podemos emprender las propuestas que se plantean en ocasiones, desde una alcaldía o alguna comunidad campesina que ha decidido apostar por el turismo como la nueva economía que rige el entorno cambiando la actividad agrícola por una economía sostenible basada en la explotación del recurso turístico que puede ser natural, etnográfico o arquitectónico.

La Comunidad de Madrid con su lema: "la suma de todo" resume su incursión con actitud de poner en valor el turismo en la ciudad, colocando 17 lugares cercanos a la capital española. A esto le sumamos que se promociona la Guía "Madrid Contemporánea", gracias a su cuidado y su funcional diseño, da a conocer de manera organizada y atractiva, desde la perspectiva del arte contemporáneo. Esta guía web turística facilita el acceso a la información necesaria para conocer la Comunidad de Madrid, siempre desde el punto de vista del arte contemporáneo.

La cultura, la gastronomía y las compras es uno de los puntos

fuertes de la comunidad y la guía trata de hacer aún más atractiva si cabe la gran oferta cultural. En cada bloque encontrarás la sección “toma nota” que reunirá los detalles más importantes o más curioso de los espacios expositivos, así como información de interés turístico relativa a las galerías de arte.

San Vicente de Azpitia en pocos años se ha convertido gracias a la actitud empresarial de sus pobladores en sinónimo de turismo en los visitantes, siendo un espacio natural que oferta a los turistas experiencias interesantes vinculadas al ecoturismo, así como a la venta de productos artesanales. Está ubicada muy cerca de Mala en el distrito de Cañete, Departamento de Lima. Es todo un referente para tener una opción de hacer turismo. La actitud de los pobladores a determinado el impulso comercial que debe afrontar como destino turístico, saliendo de Lima hacia el sur. Se puede llegar al puente de Mala o, en su defecto, dirigirse directamente al pueblo de Mala, donde se encuentra la empresa de transporte urbano que circula al distrito de Azpitia. El recorrido es de unos 15 minutos donde podemos apreciar el paisaje rural de la zona. Al llegar podemos respirar la actitud emprendedora de los lugareños, reflejado en establecimientos como restaurantes, tiendas de alimentos y bebidas, así como heladerías que nos ofertan sus productos. Además de forma artesanal, podemos rescatar la presencia de vendedores que exhiben productos como vino artesanal y pisco.

El emprendimiento es una condición innata en los peruanos. En los últimos tiempos, distintos lugares rurales se están implicando en transformar su modelo económico agrícola por un modelo de turismo con predominancia del Turismo Vivencial y Ecoturismo como herramienta de mejoramiento económico.

La actitud emprendedora de sus pobladores permite presentar nuevas propuestas de turismo a las afueras de Lima sin necesidad de tener que realizar largos viajes para poder disfrutar de nuevas experiencias.

Referencias bibliográficas

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo*. Madrid: Pearson educación.

Aragonés, J. Izurieta, C. y Reposo, G. (2003). *Revisando el concepto de desarrollo sostenible en el discurso social*. Revista Psicothema, 15 (2) 221-226

Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.

Arguello, A. Llumiguano, M. Gavilanez, C. y Torres, L. (2020). *Administración de empresas elementos básicos*. Guayas: Editorial PONS PUBLISHING HOUSE

Armas, F. (2024). *El turismo en el Perú: historia, cadenas y problemas*. Revista RIRA, 9 (1) 453-488. <https://doi.org/10.18800/revistaira.202401.013>

Bárcena, A. Cimoli, M. García, R. Yáñez, L. y Pérez, R. (2018). *La agenda 2030 y los Objetivos Desarrollo Sostenible una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Cepal

Bunge, M. (1999). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI

Buzai, G. y Baxendale, C. (2010). *Análisis espacial con sistema de información geográfica. Aportes de la geografía para la elaboración del diagnóstico en el ordenamiento territorial*. Revista Postgrado UNAH, 4 (1) pp. 55-67

Briascos, I. (2014). *Emprender en el siglo XXI herramientas para el desarrollar la competencia emprendedora*. Madrid: Narcea

Briones, G. (1996). *Epistemología de las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES
Carreño, R. y Guerrero, J. (2005). *Nociones de bioquímica y genética útiles para los profesionales de la información del sector de la salud*. Revista ACIMED, 13 (1) 1-16. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n1/aci05105.pdf>

Cornejo, E. (2012). *Introducción a los negocios de exportación, criterios para la toma de decisiones*. Lima: San Marcos.

Corach, D. y Sala, A. (2001). *Arqueología molecular: alcances y limitaciones de los análisis de ADN en restos arqueológico*. Universidad Nacional del Cuyo.

Chamorro, A. Miranda, F. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7 Ed) México: Edit. McGrawHill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (8 Ed) México: McGrawHill.

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad, implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit editorial inmobiliaria.

Daniels, J. et al (2012). *Negocios Internacionales ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación

Del Toro, J. (2013). *Modelo de negocio para la creación de una empresa comercializadora*. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Occidente].

Ecogoals Consulting (2008). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú*. Lima: Mincetur

Estrada, W. (2007). *Servicio y atención al cliente*. Lima: Unidad de coordinación del proyecto de mejoramiento de los Servicios Jurídicos.

Flores, E. (2014). *Gestión de la Calidad*. Lima: Universidad Sedes Sapientiae.

Fischman, D. (2005). *El Líder Interior*. Lima: Orbis Ventures

Gamble, C. (2002). *Arqueología Básica*. Barcelona: Ariel

Gonzalez, D. Salazar, E. y Morales, H. (2020). *Turismo, Liderazgo & Motivación: complemento para la economía cultural 2 (Ed)*. Mauritius: Editorial Académica Española.

González, D. (2019). *Diseño de un modelo de turismo sostenible a partir del estudio de rocas en el valle de Chao, Departamento de La Libertad 2019*. Rev. Horizonte Empresarial, 6 (2) 64-83

González, D. y Velásquez, O. (2019). *Diseño de modelo de constructo y dimensiones del estilo a través de la teoría fundamentada*. Rev. Coarpe, 2 97-106

González, D. y Espino, P. (2016). *Negocios turísticos Business to Customers*. Berlín: Pública.

González, D. y Espino, P. (2015). *Turismo, Liderazgo & Motivación*. Lima: Universidad Autónoma del Perú

Guevara, G. (2004). *AND: historia de un éxito científico*. Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia, 3 (11) 9-40. <https://www.redalyc.org/pdf/414/41401101.pdf>

Harris, E. (1991). *Principios de estratigrafía arqueológica*. Barcelona: Critica

Hernández, J. (2007). *Epistemología y sentido común*. México: UAM

Jhonson, M. (2000). *Teoría Arqueológica una introducción*. Barcelona: Ariel

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11 Ed)}*. México D.F: Pearson Educación.

Kotler, P. Madagaira, J. Flores, J. Bowen, J. y Makens, J. (2011). *Marketing Turístico (5 Ed)*. México D.F: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica (11 Ed)*. México: Pearson Educación.

Ley 29408 de 2009. *Ley 29408 General del Turismo*. 16 septiembre del 2009.

Ley 29164 de 2007. *Ley de promoción del desarrollo sostenible de servicios turísticos en los bienes inmuebles, integrantes del patrimonio cultural de la nación*. 19 diciembre 2007.

Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito: conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Madrid: Urano

Mincetur (2013). *Plan Estratégico nacional del turismo*. Deposito legal Biblioteca Nacional del Peru. Lima: Forma e imagen.

Mincetur (2011). *Plan Nacional de calidad turística del Perú*. R.M 073-2011 MINCETUR/DM

Mincetur (2010). *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido a gerentes, administradores y mandos medios*. Lima: GMC Digital

Mochón, F. (2009). *Economía y Turismo (2Ed)*. Madrid: McGraw Hill.

Montoya, L. (2011). *Rescate del patrimonio cultural ancestral de la zona de conchucos*. Lima: Ruta Pedagógica.

Ojeda, D. y Mármol, P. (2016). *Marketing Turístico*. Madrid: Editorial Parainfo.

Osorio, F. Murillo, G. y González, C. (2015). *Emprendimiento redes e innovación*. Cali: Universidad del Valle

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Planeta

Otarola, R. (1994). *Chacas ayer, hoy y siempre*. Lima: Editorial Edias

Otzen, T. Manterola, C. Rodríguez, I. y García, M. (2017). *La necesidad de aplicar el Método Científico en investigación clínica. Problemas, Beneficios y factibilidad del desarrollo de Protocolos de Investigación*. Revista Int. j. Morphol. 35 (3) 1031-1036

Pemberton, C. (2007). *Coaching Soluciones*. México. Editorial Patria.

Pérez, J. (2012). *Gestión de procesos*. (5 Ed.) España: Anormi S.L

Pinargote, A. y Moya, C. (2025). *Política Pública de ordenamiento territorial y su incidencia en el desarrollo del Cantón Manta-Ecuador*. Revista Economía y Política, 42, 142-160. <https://doi.org/10.25097/rep.n42.2025.08>

Querol, M. (2012) *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural*. Madrid: AKAL

Ramírez, A. (2006). *El concepto de estilo en arqueología: análisis estilístico de figurinas antropomorfas Tumaco- La Tolita, un estudio de caso*. Museo Arqueológico Casa del Márquez de San Jorge. Revista Inversa, 2 (2) 62-162

Ramírez, L. García, R. Agüero, M. y Villagrán, E. (2005). *Dinámica de la molécula más importante de la vida: ADN I. Modelos lineales y no lineales*. Revista Ciencia Ergo Sum, 12 (2) 199-208

Renfrew, C. y Bahn, P. (2013). *Arqueología teorías, métodos y práctica*. Madrid: AKAL.

Resolución 505 de 2018. *Resolución Ministerial 505-2018-MINCETUR. Manual para la elaboración y actualización del inventario de recursos turísticos*. 27 diciembre 2018.

Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10 Ed) México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009.) *Comportamiento organizacional, decimotercera edición*. México: McGraw Hill.

Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., y Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2017-2018*. Lima: Esan.

Tello, S. (2002). *En torno al Patrimonio e Interdisciplinariedad*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Valenzuela, D. Sepúlveda, M. Santoro, C. y Montt, I. (2014). *Arte rupestre, estilo y cronología: la necesidad de un contexto histórico para las manifestaciones rupestres en costa y valles del extremo norte de Chile*. Revista Interciencia, 39 (7) 444-449

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de la empresa*. (3 ed). Bogotá: Pearson educación.

Villena, C. (2012). *Introducción al Turismo, teoría y realidad peruana*. Lima: Carlos Villena

Villena, C. (2012). *Planificación Turística, nuevos destinos, un estudio de casos*. Lima: Carlos Villena.

Urbano, D. y Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento*. Barcelona: UOC

Wheeler, M. (1954). *Arqueología de campo*. México: Fondo de cultura económica

“El binomio turismo y cultura no es solo identidad, es una herramienta de gestión pública para mejorar la calidad de vida de las comunidades”.

¿Cómo transformar la riqueza cultural y natural en un motor de desarrollo sostenible?

Este libro ofrece una visión integral y crítica sobre la gestión del turismo en el siglo XXI, fundamentada en años de trabajo de campo y un análisis comparativo de modelos internacionales exitosos. Lejos de ser una guía convencional, esta obra invita a la reflexión sobre el potencial desaprovechado de países con herencia milenaria, como el Perú, frente a naciones que han sabido innovar ante la adversidad.

A través de sus páginas, el autor explora conceptos clave como la Economía Naranja, el rol de la arqueología como ciencia aplicada al desarrollo y la urgencia de articular políticas públicas efectivas. Se destaca, con especial énfasis, que el éxito del sector no depende solo de la promoción externa, sino del liderazgo de los gobiernos locales, la asignación presupuestal estratégica y el fortalecimiento de la identidad cultural en cada ciudadano.



**FONDO
EDITORIAL
UNF**