

# Turismo, Liderazgo & Motivación

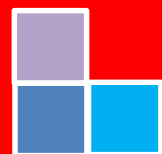
Pedro

**Espino Vargas**

David

**Gonzalez Espino**

**2015**



# Turismo, Liderazgo & Motivación

Pedro Espino Vargas

Universidad Autónoma del Perú

David González Espino

Universidad Autónoma del Perú

Lima

Turismo, Liderazgo & Motivación

Copyright © 2015

## **Turismo, Liderazgo & Motivación**

Autores:

Pedro Espino Vargas

David Gonzalez Espino

Primera edición. Agosto 2015

Tiraje: 1000 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú, ISBN 978-612-45929-9-7

Editado por:

Universidad Autónoma del Perú

Panamericana Sur Km. 16,3 Villa El Salvador,

Telef. (51) 1 7153335- Lima

Impreso en :

Editora Grafica Melusa E.I.R.L. RUC: 20262322875

Av. Revolucion s/n, Sector 6, Grupo 10, lote 8,

C.C. Sesquicentenario Interior D-8, Villa El Salvador, Lima-Perú

Tel. 287-9919 E-mail: [imprentamelusa@hotmail.com](mailto:imprentamelusa@hotmail.com)

Derechos reservados conforme a D.L. N° 822

Prohibida su reproducción total o parcial de esta obra sin permiso escrito de la editorial

## Contenidos

<b>Dedicatoria</b>	<b>6</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>9</b>
<b>Introducción</b>	<b>12</b>
<b>Introduccio</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO I. Turismo, Arqueología y Hotelería</b>	<b>22</b>
1.1 Turismo	25
1.2 Arqueología	29
1.3 Que pasa con el turismo, porque no despegamos?	33
1.4 Turismo Cultural	33
1.5 Turismo Vivencial	33
1.6 Hotelería	33
1.7 Gestión de la calidad	33
<b>CAPITULO II: Liderazgo, Coaching, Emprendimiento y Community Manager</b>	<b>33</b>
2.1 Liderazgo en el sector turístico	33
2.2 Coaching, emprendimiento y StarUp en Turismo	33
2.3 Community Manager en el sector turístico	3
<b>CAPITULO III: Motivación, Trabajo en equipo y Actitud</b>	<b>3</b>
3.1 Motivación en la empresa turística	3
3.2 Trabajo en Equipo y turismo	3
3.3 Actitud empresarial en el sector turístico	3

Lista de tablas	
Tabla 1.	14
Tabla 2.	15
Tabla 3.	20
Tabla 4.	28
Tabla 5.	51
Tabla 6.	54
Tabla 7.	78
Tabla 8.	86
Tabla 9.	
Tabla 10.	

## Dedicatoria

A mis hijos:  
Andreu y Ximena que con sus acciones iluminan mi vida cada día, dejándome conocer y aprender nuevos horizontes.

A mis padres Andrés y Rosa que en todos estos años me permitieron aprende un poco más de la vida.

A todo y cada uno de mis familiares así como amigos que me permiten motivarme buscando cada día la excelencia.

**David**

Dedicado a mis hijos Andy y Diego así como a mi madre María del Rosario  
A mis familiares y amigos que siempre impulsan mi carrera

**Pedro**

## **Agradecimientos**

A la Universidad Autónoma del Perú, por permitirnos desarrollar nuestras actividades académicas así como promocionar la inquietud por la investigación y la publicación.

La empresa QETZAL SAC en la ciudad de Trujillo que apostaron por nuestras actividades académicas, su colaboración como soporte en las conferencias talleres y chalas dirigidas a los estudiantes a nivel nacional, siempre estuvieron presentes siendo de vital importancia.

A los estudiantes de la Universidad Autónoma del Perú que han permitido poder recoger inquietudes así como plasmar motivación por crecer.

A Cedesó (Centro Desarrollo Social) una gran entidad de peruanos en Barcelona con sus estudiantes de hotelería y turismo en Barcelona, Madrid y Bruselas, emprendedores con ansias de superación, conocimiento y con un espíritu indomable ante la adversidad que permitieron nutrirnos de sus experiencias.

Agradecer también a la Junta Directiva de la Asociación Cámara del Libro Amazonas del Centro de Lima periodo 2014, que en varias ocasiones nos invitaron para proyectar conocimiento al público en general.

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 que nos animaron siempre a impulsar la formación académica.

## Introducción

El desarrollo sostenible de un país como el nuestro está basado en 3 dimensiones contando la social, económica y ambiental; en base a estos conceptos de futuro encontramos la base de lineamientos estratégicos mencionados en el CEPLAN al 2021. En sus lineamientos nacionales tiene como objetivo establecer una guía de acción y formar objetivos estratégicos institucionales, incorporándolos a la agenda nacional, siendo una serie de temas prioritarios para el desarrollo del país dentro de los cuales está el Turismo, en cual existe un liderazgo y motivación de parte de la sociedad y organismo que lo representan.

En la visión del Perú al 2021 se obtiene una muestra de 100,000 personas a nivel nacional en una de las preguntas ¿Cómo se imagina al Perú en el año 2050? El 15% determinó como líder en turismo un hecho muy alentador para creer que el Turismo puede ser en un futuro próximo un eje de confianza de la economía del país.

En América Latina tenemos un ejemplo de crecimiento turístico como es Costa Rica un país pequeño con apenas cinco millones de habitantes ha sido capaz de crear una serie de estrategias para conseguir un turismo potente, en sus lineamientos podemos observar un ejemplo claro, el proyecto fomento para los estándares de calidad para las Empresas de Turismo Rural Comunitario en Colorado de Abangares es una actividad de extensión de la Universidad Nacional, la cual fue financiada con los fondos FUNDER. Dicho proyecto tiene por objetivo que la economía local se diversifique por medio del turismo rural comunitario, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus pobladores, organizados dentro del marco del desarrollo sostenible.

El producto turístico de Colorado de Abangares está en su fase de diseño y desarrollo, como partes de las acciones del proyecto se estructuro la oferta del turismo rural comunitario, mediante el fortalecimiento de las empresas y la capacitación comunitaria en la introducción de un segundo idioma (ingles) y en temas propios del turismo, tales como los sistemas turísticos, la hotelería y el servicio al cliente.

La comunidad de Colorado de Abangares, en la Península de Nocoja, Costa Rica, posee potencial natural y cultural para desarrollar las actividades turísticas. El dialogo con la comunidad permitió a la Universidad Nacional determinar que se requiere el



fortalecimiento de capacidades para brindar un servicio de calidad acorde con las expectativas de la demanda turística.

Teniendo en cuenta este ejemplo, Perú debería mejorar sus lineamientos en política turística así como su oferta desarrollando productos de calidad en base a los recursos turísticos necesarios para poder salir al mercado con una marca posicionada.

En cuanto al liderazgo emprendedor en turismo tenemos una cuota baja de emprendedores ya que aún no despliegan un gran interés en generar empleo en el sector turístico. No debemos confundir trabajar en turismo con trabajar en la hotelería. El turismo como disciplina abarca proyectos, planes, puestas en valor del patrimonio, investigaciones científicas entre otros. Mientras que la hotelería brinda servicios de hospedaje, alimentación, transporte, etc. Quienes están en el mundo del turismo deben conocer los pasos de generación de proyectos empresariales, generación del valor patrimonial así como crear empresa en este ámbito.

Los profesionales del turismo deberían tener una participación más visible en las puestas en valor de los diversos recursos turísticos nacionales sobre todo en zonas rurales donde municipalidades así como autoridades comunales gestionan estos recursos, encontramos que en algunas oportunidades los sitios turísticos son poco accesibles al público, y la administración comunal no genera un crecimiento económico, solo basta con recorrer la sierra limeña para ver cómo se desperdicia los recursos turísticos, aunamos a este abandono la escasa formación en turismo de los pobladores que frecuentemente son gestores del proceso turístico, por otro lado la innovación y desarrollo en turismo I+D a nivel gubernamental va un paso adelante, sin tener aun los cimientos sólidos sincronizados, coordinados y potenciados del turismo nacional, recordamos que en 2013 nuestro país recibió apenas tres millones doscientos mil visitantes, mientras países más pequeños que Perú como España receptaron sesenta millones de visitas y Bélgica recibió ocho millones de vistas.

Aun cuanto conocemos de nuestra variada oferta turística incluyendo algunos proyectos de perfil arqueológico, no se tiene claro el concepto de planeación como es comentado por C. Villena. 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; y a partir de 1973 se evalúan los primeros resultados.

Durante el gobierno del presidente Miguel Alemán se impulsó decididamente la creación de los primeros proyectos turísticos, como Acapulco, Manzanillo, Mazatlan, Puerto Vallarta, Cabo San Lucas, Conzumel, Isla Mujeres, Veracruz, Mérida, Guadalajara y la Ciudad de México. En todos ellos han primado problemas sustantivos que han derivado en la planificación turística: la demanda existente, la oferta de productos inexistentes, la calidad del servicio, la conservación de los recursos naturales, la falta de infraestructura básica, la propiedad pública y privada de los terrenos, la intervención del Estado, las normas y reglamentos regulatorios, el impulso de la inversión, etc. Estos esfuerzos iniciales tuvieron como común denominador el ordenamiento del territorio, es decir, enmarcar en una sola área un determinado espacio y dentro de él, desarrollar las regulaciones sobre el uso de los terrenos. Este espacio desembocó en priorizar la infraestructura básica como carreteras puentes. Villena (2010)

En 1999 estuvimos en el proyecto arqueológico de acondicionamiento turístico de Cerro Sechin en Casma (Áncash) con una tarea importante por desarrollar donde el objetivo principal fue generar un valor agregado al espacio buscando aumentar el flujo de visitantes en la zona.

Con un trabajo diario de más de 8 horas se consiguió en pocos meses los objetivos, dejando un espacio turístico atractivo para los visitantes. Los días de convivencia en la zona fueron bastante fructíferos intercambiando opiniones para la mejora del lugar. El recurso turístico Sechin, tiene como base un monumento arqueológico complementado con un espacio museológico, que sigue funcionando pero que aún no se ha consolidado como un destino potencial para los turistas que visitan el valle del Santa.

## Introduccio

El desenvolupament sostenible d'un país com el nostre està basat en 3 dimensions comptant la social, econòmica i ambiental; en base a aquests conceptes de futur feu costat la base de directrius estratègics esmentats a l'CEPAL al 2021. En els seus lineamientos nacionals té com a objectiu establir una guia d'acció i formar objectius estratègics institucionals, incorporant-los a l'agenda nacional, sent una sèrie de temes prioritaris per al desenvolupament del país dins dels quals hi ha el Turisme, en qual hi ha un lideratge i motivació de part de la societat i organisme que el representen.

En la visió del Perú al 2021 s'obté una mostra de 100,000 persones a nivell nacional en una de les preguntes Com s'imagina al Perú en l'any 2050? El 15% va determinar com a líder en turisme un fet molt encoratjador per creure que el Turisme pot ser en un futur pròxim un eix de confiança de l'economia del país.

A Amèrica Llatina tenim un exemple de creixement turístic com és Costa Rica un país petit amb prou feines cinc milions d'habitants ha estat capaç de crear una sèrie d'estratègies per aconseguir un turisme potent, en els seus lineaments podem observar un exemple clar, el projecte foment per els estàndards de qualitat per a les Empreses de Turisme Rural Comunitari a Colorado de Abangares és una activitat d'extensió de la Universitat Nacional, la qual va ser finançada amb els fons Funder. Aquest projecte té per objectiu que l'economia local es diversifiqui per mitjà del turisme rural comunitari, per tal de millorar la qualitat de vida dels seus pobladors, organitzats dins el marc del desenvolupament sostenible.

El producte turístic de Colorado de Abangares està en la seva fase de disseny i desenvolupament, com parts de les accions del projecte es estructuro l'oferta del turisme rural comunitari, mitjançant l'enfortiment de les empreses i la capacitació comunitària en la introducció d'un segon idioma ( engonals) i en temes propis del turisme, com ara els sistemes turístics, l'hoteleria i el servei al client.

La comunitat de Colorado de Abangares, a la Península de Nocoya, Costa Rica, posseeix potencial natural i cultural per a desenvolupar les activitats turístiques. El diàleg amb la comunitat va permetre a la Universitat Nacional determinar que es requereix l'enfortiment

de capacitats per oferir un servei de qualitat d'acord amb les expectatives de la demanda turística.

Tenint en compte aquest exemple, Perú hauria de millorar les seves directrius en política turística així com la seva oferta desenvolupant productes de qualitat en base als recursos turístics necessaris per poder sortir al mercat amb una marca posicionada.

Pel que fa al lideratge emprenedor en turisme tenim una quota baixa d'emprenedors ja que encara no despleguen un gran interès en generar ocupació en el sector turístic. No hem de confondre treballar en turisme amb treballar en l'hoteleria. El turisme com a disciplina abasta projectes, plans, posades en valor del patrimoni, investigacions científiques entre d'altres. Mentre que l'hoteleria brinda serveis d'allotjament, alimentació, transport, etc. Els que estan en el món del turisme han de conèixer els passos de generació de projectes empresarials, generació del valor patrimonial així com crear empresa en aquest àmbit.

Els professionals del turisme haurien de tenir una participació més visible en les posades en valor dels diversos recursos turístics nacionals sobretot en zones rurals on municipalitats així com autoritats comunals gestionen aquests recursos, trobem que en algunes oportunitats els llocs turístics són poc accessibles al públic, i l'administració comunal no genera un creixement econòmic, només n'hi ha prou amb recórrer la serra de Lima per veure com es malgasta els recursos turístics, unim a aquest abandonament la escaza formació en turisme dels pobladors que freqüentment són gestors del procés turístic, d'altra banda la innovació i desenvolupament en turisme R + D a nivell governamental va un pas endavant, sense tenir encara els fonaments sòlids sincronitzats, coordinats i potenciats del turisme nacional, recordem que el 2013 el nostre país va rebre tot just tres milions dos-cents mil visitants, mentre països més petits que Perú com Espanya receptaron seixanta milions de visites i Bèlgica va rebre vuit milions de visites.

Tot i que coneixem de la nostra variada oferta turística incloent alguns projectes de perfil arqueològic, no es té clar el concepte de planificació com és comentat per C. Villena. Mèxic va ser un gran propulsor de la planificació turística entre 1959 i 1970, quan comença la planificació dels centres turístics de Cancún i Ixtapa; ia partir de 1973 s'avaluen els primers resultats.

Durant el govern del president Miguel Alemany es va impulsar decididament la creació dels primers projectes turístics, com Acapulco, Manzanillo, Mazatlan, Port Vallarta, Cabo San Lucas, Conzumel, Illa Dones, Veracruz, Mèrida, Guadalajara i la Ciutat de Mèxic. En tots ells han primat problemes substantius que han derivat en la planificació turística: la demanda existent, l'oferta de productes inexistents, la qualitat del servei, la conservació dels recursos naturals, la manca d'infraestructura bàsica, la propietat pública i privada dels terrenys, la intervenció de l'Estat, les normes i reglaments reguladors, l'impuls de la inversió, etc. Aquests esforços inicials van tenir com a comú denominador l'ordenament del territori, és a dir, emmarcar en una sola àrea un determinat espai i dins d'ell, desenvolupar les regulacions sobre l'ús dels terrenys. Aquest espai va desembocar en prioritzar la infraestructura bàsica com carreteres ponts. Villena (2010)

El 1999 treballarem en el projecte arqueològic de condicionament turístic de Turó Sechin a Casma (Áncash) vam tenir una tasca important per desenvolupar on l'objectiu principal va ser generar un valor afegit a l'espai buscant augmentar el flux de visitants a la zona.

Amb un treball diari de més de 8 hores es va aconseguir en pocs mesos els objectius, deixant un espai turístic atractiu per als visitants. Els dies de convivència a la zona van ser bastant fructífers intercanviant opinions per a la millora del lloc.

# CAPITULO I Turismo, Arqueología y Hotelería

## 1.1 Turismo

El turismo a nivel mundial tiene una serie de connotaciones que abarcan desde la oferta de ocio hasta las visitas culturales a cualquier tipo de patrimonio mundial, en otros casos el turismo está basado en conceptos como turismo religioso, turismo de salud, turismo de la muerte, turismo deportivo, turismo LGTB, etc., lo cual nos amplía un panorama lleno de ofertas que encajan en los perfiles de los turistas. Mientras por otro lado tenemos turismo cultural, turismo comunitario, ecoturismo, turismo de aventura, turismo extremo. Relacionado con turistas que buscan otro tipo de experiencia dentro de sus días de vacaciones.

En 2014 Barcelona tuvo una ocupación hotelera de 933.700 visitas, lo cual nos da una idea la posición de la ciudad condal con respecto al turismo y los servicios que brinda. Este indicador nos da un claro ejemplo del trabajo turístico que se realiza en Comunidad Autónoma de Cataluña. Los visitantes que frecuentemente están llegando a la ciudad condal y sus comarcas se reportan alemanes, belgas, holandeses, franceses, italianos, ingleses, finlandeses y suizos. Estos datos nos permiten conocer de cerca cual es la política catalana en cuando al turismo en su territorio.

A finales de los años ochenta e inicios de los años noventa no era una ciudad turística, pero en cambio tenía un sistema turístico articulado y muy eficiente. La necesidad de datos y la generación de estadísticas sobre el turismo se focalizaban en determinados ámbitos y componentes del sistema. 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 el turismo tiene carácter estructural en el sistema productivo, en la dialéctica espacial y en la agenda política. La consulta de la presente publicación permite constatar, por contraste, los avances que se han logrado en la información estadística sobre el turismo de Barcelona y sobre la ciudad como destino turístico.

Tabla 1. Estadística de visitantes extranjeros a Cataluña 2014

<b>Países</b>	<b>Valor</b>
<b>Alemania</b>	326.800
<b>Bélgica y países bajos</b>	248.500
<b>Francia</b>	994.900
<b>Italia</b>	248.700
<b>Reino unido</b>	329.200
<b>Países nórdicos</b>	149.100
<b>Suiza</b>	92.000
<b>Otros</b>	1.255.800

Fuente: Instituto Catalán de Estadística

En la situación actual, en la que Barcelona es ciudad turística y en la que el destino Barcelona ha sobrepasado claramente los límites de municipio, la producción de estadísticas se sitúa en unas nuevas coordenadas. Se ha pasado de la necesidad de elaborar datos a la necesidad de generar conocimiento turístico, tal como recoge el Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Barcelona 2015, iniciado en 2008 y aprobado en 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 y estancias y los motivos de los viajes, entre otros. Hoy, las nuevas exigencias de conocimiento de un sector turístico evolucionado, del alcance del turismo en las dimensiones socioeconómica y espacial de la ciudad y de la institucionalización de la gestión del turismo, exigen disponer de una información e indicadores que avalen el rol del turismo en la ciudad y que faciliten la toma de decisiones de los diversos organismos, empresas e instituciones económicas y sociales para desarrollar actividades e iniciativas. 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 buscan en la mayoría de los casos ofertas de ocio tendencia muy marcada en europa ciudades de como Barcelona, Sevilla o Madrid apuestan por generar paquetes turísticos atractivos en base al ocio complementado cada actividad con cultura. Hecho que hace 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 y diverso en la flora y fauna con una variedad de regiones naturales, sino también a nivel cultural, tiene una historia milenaria con restos del pasado que expresan un potencial importante por explotar, sin embargo falta desarrollar estrategias así como posicionamiento de la Marca Perú para crear un efecto llamada al turismo mundial.

Tabla 2. Vistas Turistas América del Sur 2010-2014

<b>Países</b>	<b>Vistas</b>
<b>Argentina</b>	5.585.000
<b>Bolivia</b>	1.114.000
<b>Brasil</b>	5.677.000
<b>Chile</b>	3.554.000
<b>Colombia</b>	2.175.000
<b>Ecuador</b>	1.272.000
<b>Paraguay</b>	579.000
<b>Perú</b>	2.846.000
<b>Uruguay</b>	2.711.000
<b>Venezuela</b>	710.000

Fuente: Banco Mundial

Una primera reflexión sobre este permanente crecimiento nos invita a señalar que el mercado de las vacaciones pagadas y los viajes se resisten frontalmente y con éxito ante las constantes arremetidas y embistes de la inflación, la reducción del poder adquisitivo, la inestabilidad política actual en algunas latitudes y aun del terrorismo y catástrofes naturales. Villena (2010)

En Perú hablar de Turismo es aun materia pendiente, sabemos que su diseño está basado en el turismo cultural como piedra angular de la oferta para turistas nacionales y extranjeros. La pregunta que muchos se pueden hacer es ¿Qué es turismo?; podemos responder esta pregunta definiendo que es "el conjunto de viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales, profesionales y otros análogos durante los cuales la ausencia residencial habitual es temporal" Arthur Bormann (1930). Siendo así su definición inicial,



pero podemos darnos cuenta que con el paso del tiempo las definiciones van cambiando su contexto original como es "ocio con o sin fines comerciales".

Una de las cosas que más nos caracteriza como país es la falta orden y articulación sin desmerecer los esfuerzos que hacen los diversos organismo del Estado involucrados en el tema del crecimiento del Turismo, debemos incidir que estos son los actores responsables del turismo difundiendo la imagen del país en el extranjero, así como organizar la llegada de los turistas nacionales y extranjeros conjuntamente con las diversas ofertas que ofrece Perú.

El Turismo en el Perú se divide en turismo receptor, turismo interno y turismo emisor. La gran problemática actual está en cómo articular así como gestionar las diversas acciones que generan la dinámica del movimiento turístico, generar diversas alternativas, así como medir la calidad de los servicios hoteleros que se brindan, en el turismo receptor que ofertamos debemos tener claro los primeros pasos de los turistas en territorio nacional así como las ofertas que pueden encontrar en nuestro mercado, en cuanto al turismo interno podemos mencionar el flujo de turistas nacionales que se trasladan de un lugar a otro sin tener información turística más que la que puede escuchar o conocer de fuentes cercanas como familiares, amigos o 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 turísticos, por lo cual terminan sabiendo más que nuestros destinos nacionales. Uno de los principales problemas que tenemos es que aún no se genera una hoja de ruta turística visible para nuestros turistas, estableciendo unidad de criterios y asegurando su difusión permanente para crear rutas con un crecimiento sostenido del turismo, sabemos que existen corredores turísticos que solo se conocen por algunos noticieros que prestan importancia a estos recorridos, debemos sumar la poca eficacia de las páginas web del Estado vinculadas al turismo las cuales aún faltan por desarrollar una mejor estructura de la información.

Si bien existen esfuerzos por mejorar el turismo nacional poco se sabe de estos trabajos, también es digno mencionar que cada año Perú participa en las grandes ferias mundiales, sin embargo estas participaciones no provocan gran impacto en el flujo de visitantes. La escasa información turística que circula a nivel mundial sobre nuestro país

como destino turístico, es aún una gran tarea por desarrollar, crear mecanismo de información, promoción y sensibilización turística a nivel nacional así como proyectar nuestra imagen en los países donde tenemos gran presencia sobre todo en Europa.

A esto también debemos sumar que nos es tan cierto que Perú lidera o está entre los puntales de la gastronomía mundial, la realidad marca un sencillo ejercicio que es: **“que tanto conocen de Perú a nivel turístico, hostelero o gastronómico en otras partes del mundo”**, en el caso de España y Bélgica se conoce poco sobre turismo cultural peruano (patrimonio arquitectónico, etnológico o natural), servicios hosteleros o gastronomía, si algo se sabe de nuestro país es porque hay empresarios peruanos que abren restaurantes, así también tenemos la presencia de ONGs peruanas promotoras del patrimonio cultural del Perú que organizan cursos vinculados al turismo cultural con ponencias, exposiciones y pasacalles de folklore. Lo que es cierto es que los que deberían cumplir su rol de embajadores del país brillan por su ausencia mientras que peruanos de a pie con esfuerzo y nobleza intenta proyectar nuestra cultura con los poco recursos que tienen, es así que en ciudades como Barcelona, Madrid, Bruselas, Paris o Milán se va conociendo gracias a estas iniciativas un poco más de Perú dejando de lado un estereotipo vinculante a los Incas y Machupicchu. Hoy se conoce más sobre ciudades emblemáticas como Trujillo, Lima, Huaraz, Nazca, Arequipa, Chiclayo, Cajamarca así como sus expresiones artísticas y danzas reflejada en bailes como la marinera, huayno, tondero, danzantes de tijeras, entre otros.

Contamos con pujantes peruanos prestos a enseñar nuestro pasado, presente y futuro siendo una manera de generar iniciativas turísticas que alientan a buscar vacaciones en Perú, aunque el Estado se olvide de los más de tres millones de peruanos repartidos en el extranjero quienes de alguna manera contribuyen a promover confianza en la marca Perú.

Como experiencia promotora del Perú que genera potenciales turistas en Europa es el denominado **“Día Nacional del Perú”**, siendo una herramienta importante de difusión, siendo las ciudades impulsoras que acogen este evento Barcelona y Madrid donde existe una mayor concurrencia de peruanos entre mezclados con ciudadanos de otras partes del mundo que vienen a conocer el Perú. Durante este día de peruanidad alrededor de unas quince mil almas disfrutaron 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.

Cuando se busca información turística del Perú, encontramos gran dificultad para ser orientados, por ello los potenciales turistas se acercan a los Consulados Peruanos en búsqueda de información, los Consulados suele 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 internet es la herramienta de búsqueda de información, siendo poco probable encontrar una agencia de viajes en el extranjero que ofrezca paquetes turísticos para Perú, por ejemplo en Barcelona existen agencias de viajes como el Corte Ingles 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 cuando alguien decide tomar un viaje al Perú no cuenta con una agencia especializada o por lo menos que exista algún contacto con agencias de viajes peruanas, mediante la web los turistas organizan sus vacaciones y adquieren un billete de avión sin tener ninguna orientación para gestionar su estancia, iniciando su problemática cuando arriban al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Lo último conocido que se intentó realizar en 2013 en turismo, estuvo ligado a organizar de manera informal paquetes de viaje y tours a Perú, estableciéndose contactos entre agencias de viajes limeñas con peruanos radicados en lugares como Barcelona, Madrid, Milán, Roma, etc. tratando de buscar alianza estratégica de ofertar paquetes turísticos promocionando viajes a distintos destinos nacionales.

Con los antecedentes descritos encontramos un desorden donde para visitar Perú, cada turista se aventura sin saber lo que sucederá en nuestro país. Muchas veces se escucha comentarios negativos de la experiencia de tomar vacaciones en Perú donde se dice que existe inseguridad, desorganización, suciedad y sensación de peligro constante. Por otro lado las pocas experiencias positivas en Perú son mínimas estando asociadas a la responsabilidad, seguridad y buena atención siendo las visitas a sitios arqueológicos las calificadas como experiencias gratificantes y recomendables.

Con el transporte urbano podemos resumir una de las causas de las malas experiencias, y la falta de calidad del servicio que permiten visibilizar porque tenemos pocas visitas turísticas, imaginemos que un extranjero llega a Lima, decide salir a conocer el entorno de la ciudad al norte, sur o este, sube en una couster o combi para realizar su recorrido, durante su viaje aprecia el mal estado de la unidad, observando como son tratados los usuarios, con un cobrador que carece de sentido profesional, percibe que la unidad está completa de pasajeros, ve que los propios pasajeros entre ellos se golpean sin razón alguna, notando que falta educación cívica para ceder el asiento, al finalizar su recorrido intenta bajar siendo víctima del empujón del cobrador que normalmente cumple papel de villano, estos hechos son suficientes para que cualquier turista decida no tomar más transporte en la ciudad, como saldo tenemos una mala experiencia que será contada en el extranjero.

Con frecuencia la percepción del turista extranjero es asociar Perú a Macchupicchu, siendo 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, debemos mencionar que también tenemos otras ofertas turísticas nacionales que se encuentran en los corredores del norte y oriente peruano. Siendo realistas se toma poca importancia a la promoción de los corredores norteños que tienen mucho que ofrecer por su historia, riqueza natural y herencia cultural que aún los turistas tienen por descubrir en ciudades como Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Piura, Tumbes, Chachapoyas entre otras que cuentan con una diversidad de espacios capaces de ser atractivos para los turistas que buscan una grata experiencia.

Lugares emblemáticos como Chan Chan, Huacas de Moche, Complejo Arqueológico El Brujo, Complejo Tucume, Ventarrón, Señor de Sipan, Chulucanas, Catacaos, Manglares, Desierto de Sechura, reserva ecológica de Chaparri, así como una diversidad de museos, que son destinos obligados de parada para los turistas.

El Perú a pesar de tener una gran riqueza aun no consigue tener un flujo turístico acorde con su potencial, los resultados reflejan un poco afluencia de turistas si vemos los datos desde 2004 contábamos con apenas 1,349.959 visitas, mientras que en 2014 último registro hemos tenido 3.214.934 visitas.

Tabla 3. Flujo de visitantes al Perú

Año	Visitas
2014	3,214.934
2013	3,169.639
2012	2,845.623
2011	2,597.803
2010	2,299.187
2009	2,139.961
2008	2.057.620
2007	1,916.400
2006	1,720.746
2005	1,570.566
2004	1,349.959

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

A estos esfuerzos se suma el PENTUR (Plan Estratégico Nacional de Turismo), CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística del Perú), son 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 el turista 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, nos habla de unos lineamientos políticos, donde comenta sobre el turismo sostenible que es definido como "es el que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas" (según OMT 2012)

## 1.2 Arqueología

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, primero en Europa luego en América Latina. Gamble (2001)

Los principios de frecuencia de aparición y estratigrafía, los métodos de seriación y el análisis estilístico de los tipos de objetos fueron las primeras líneas de progreso. Hoy día disponemos de técnicas científicas para conocer la edad de un edificio o de un hueso. Pero los métodos que utilizan el tiempo y espacio como marco para dividir la línea continua que es el pasado en categorías, fueron descubiertos hace más de 150 años.

La arqueología es una ciencia que busca explicar los fenómenos sociales ocurridos en el pasado y como estos afectan al desarrollo de las sociedades a través del tiempo. A lo largo de los últimos 40 años las diversas administraciones del Estado Peruano invirtieron muy poco en investigaciones arqueológicas teniendo los futuros investigadores un panorama desolador. 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 norte, sierra y selva con el afán de demostrar que el Perú es un país rico en cultura y ciencia, para desarrollar la investigación es necesaria la voluntad para ejecutar proyectos de desarrollo económico respaldados por la actividad arqueológica que conlleven al crecimiento del turismo mejorando la calidad de vida de los pueblos.

Aquí debemos resaltar el gran ejemplo que desde la década de 1970 se viene impulsando a través de la arqueología un crecimiento turístico en el país. La Arqueología es la gran generadora de expectativas en el flujo de turistas nacionales y extranjeros, ya que a través de las investigaciones así como de la puesta en valor de monumentos, sobre todo de las zonas rurales han permitido la divulgación de nuevas culturas así como el mejorar el conocimiento del proceso histórico de la sociedad peruana, actualmente existe un crecimiento de visitantes a través de proyectos de intervención arqueológica a los monumentos, esto permite apostar por sus riquezas arquitectónicas, materiales así como

su cultura para mostrar al público siendo un buen instrumento de difusión el turismo vivencial.

Los Proyectos de investigación que están activos desde 1991, 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 solidas 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 han permitido desarrollar no solo los conocimientos del pasado o los principios evolutivos de la sociedad peruana, sino también forjar un desarrollo económico en las zonas intervenidas, lugares que por años han sido dejados a su suerte sin contar con ningún tipo de respaldo, dichas comunidades abandonas jamás han sido consideradas dentro de la economía de sus regiones, pero gracias a la intervención de proyectos arqueológicos se convierten en poblados protagonistas del cambio económico rural.

El desarrollo económico del país no solo en la costa peruana si no también la región andina así como la selva peruana se presentan en un nuevo escenario con propuestas en calidad de vida regionales. Sin ir muy lejos los pueblos retirados de las grandes ciudades peruanas cuentan ahora con grandes supermercados que hasta hace algunos años era imposible tener, esto genera un síntoma positivo de crecimiento.

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 como las incluidas en el Ministerio de Cultura como: Comisión Nacional Qhapaq Ñan, Proyecto especial Zona Arqueológica Caral (E.U 003), Proyecto Especial Naylamp Lambayeque (E.U 005), Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan (E.U 006), Proyecto Especial Marahuamachuco (U.E007), Proyectos Especiales (E.U 008), Proyecto Arqueológico Monumental Mateo Saldo, en la

puesta en valor del Patrimonio Cultural, así también aporta a la promoción de nuevos proyectos que permiten visibilizar culturas olvidadas en diversas regiones del país.



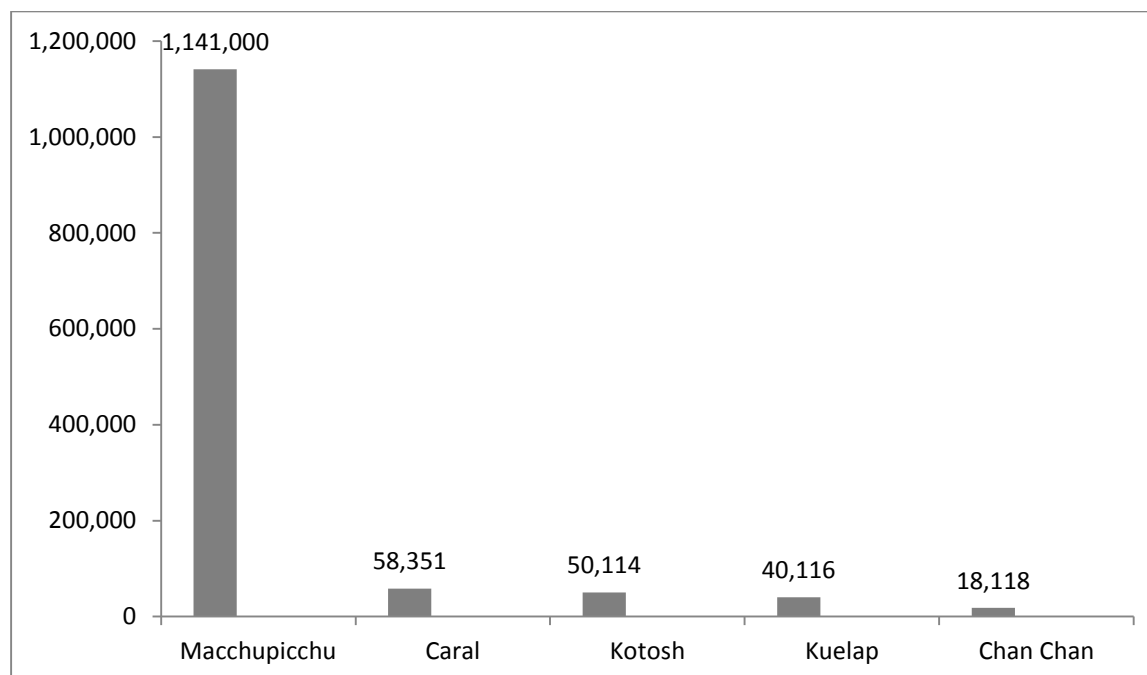
Figura 1. Pintura rupestre, Lomas de Lúcumo, Pachacamac Lima

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 crecimiento ofreciendo espacios de ocio, atractivos rurales, creando nuevas propuestas de turismo e incrementar 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 turismo capaz de ser atractivo para los visitantes es el reto que debe potenciar MINCETUR, así como las autoridades regionales, autoridades locales y autoridades rurales quienes deben asumir un compromiso serio de generar productos turísticos y servicios hoteleros que presenten calidad buscando tener turistas satisfechos.



Grafico 1. Vistas a monumentos arqueológicos del Perú 2014 (Mincetur)



Normalmente cuando se decide generar estrategias en el ámbito turístico, se encarga que consultoras internacionales desarrollen nuestros propios programas, planes y estrategias turísticas cuando creemos que si existen profesionales nacionales que conoce mejor la realidad del turismo y son capaces de aplicar estrategias coherentes a nuestra realidad.

La cultura turística debe promocionarse aún más en el interior del país, sobre todo en los espacios rurales donde abundan los recursos turísticos, dicha cultura está contenida en el artículo 40 de la Ley General de Turismo 29408 donde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en coordinación con los gobiernos regionales, locales y sector privado promueva un desarrollo de campañas y programas de implementación y mantenimiento de una cultura turística.

En las últimas comparativas de 2012 y 2013 Perú, experimenta una mejoría sustancial a nivel de América Latina ubicándose del puesto diez al puesto seis, entre los países con demanda de visita turística. Pasando de 2, 845,623 de turistas a 3,214.934 visitantes según MINCETUR. Uno de los órganos creados desde la Ley General del Turismo creado para ayudar al Ministerio de Comercio y Turismo y los Gobiernos Regionales es la figura del

Comité Consultivo de Turismo denominado CCT como un ente de coordinación con el sector privado; dentro de sus funciones el comité debe formular recomendaciones sobre políticas en actividad turística, canalizar la comunicación entre sector público y privado.

La actividad de los comités consultivos de turismo, aún es desconocida sin saber bien aún cuáles son sus actividades realizadas a la fecha. Por lo menos no conocemos de trabajo alguno que esté ligado al CCT que cumpla con su misión de aportar a la mejora del turismo en el país. Vemos con claridad que los órganos creados para asumir la responsabilidad de conducir el futuro del turismo peruano no reflejan su productividad menos aún que actividades promueven a nivel nacional en turismo. Aunque sabemos que se hacen esfuerzo por constituir estos en provincias como Tacna, Cuzco y Lima no existe aún algún indicio de actividades de los mismos.

Los arqueólogos en su labor dentro de la investigación y defensa del Patrimonio Cultural han abierto una especialidad importante como la de realizar los servicios de Plan de Monitoreo Arqueológico a las Empresas ejecutoras de obras de bien público o privado. Un PMA o Plan de Monitoreo Arqueológico, tiene como fin determinar la existencia o no de restos arqueológicos durante el proceso de excavaciones así como remoción de tierra de una obra de construcción.

Antes de empezar cualquier proceso de intervención en la excavación y remoción de tierra es necesario que el director del PMA realice las charlas de inducción (sensibilización) a los trabajadores así como al responsable de la obra. Esta charla tiene como objetivo brindar una herramienta eficaz de identificación de posibles restos arqueológicos que puedan ser detectados por el personal que ejecuta las labores de excavación.

El mercado del empleo en la arqueología esta hoy en día en los Planes de Monitoreo Arqueológico (PMA), Proyectos de Rescate Arqueológico (PRA), Proyectos de Evaluación Arqueológica (PEA) y Proyecto Investigación Arqueológica (PIA). Estas actividades realizadas por los arqueólogos son aun reducidas, es necesario poder renovar e implementar los CIRA (Certificados de Inexistencia de Restos Arqueológicos) como exclusividad de los Arqueólogos para poder dar mayor oportunidad laboral.

Durante el periodo de excavaciones de cualquier obra, se encuentra en campo el director del PMA así también cabe la posibilidad que tenga un asistente que colabore en

el proceso de monitoreo de la remoción de tierra. Existen diversos tipos de obras así como periodos de tiempo programados para las excavaciones, lo que si queda claro es que durante este proceso se monitorea de forma diaria las excavaciones. Si durante la etapa de trabajos se encontrara algún resto arqueológico en su contexto original o no, se debe parar la obra inmediatamente quedando a cargo del director del PMA las estrategias y técnicas de intervención arqueológica para esta obra.

También es importante resaltar la coordinación que se debe tener con el Ministerio de Cultura a través de sus supervisores para llevar a cabo la ejecución de la recolección de la evidencia, a esto debemos sumar que el Arqueólogo responsable debe tener las herramientas necesarias para poder realizar la intervención como es sabido debe tener: brochas, palas, badilejos, etc. así como también debe contar con las diversas fichas necesarias para recabar la información de manera estructurada como por ejemplo: cuaderno de campo, ficha de hallazgos, ficha detalle, ficha arquitectónica, etc. lo cual permitirá recabar los datos de forma adecuada.

La gestión de un PMA en varias ocasiones se vuelve un gran problema ya que los replanteos de las obras hacen que exista una descoordinación entre los diseñadores de la obra y el director del PMA, por lo cual es necesario aprender a gestionar, de igual manera sucede en el Ministerio de Cultura en los plazos de respuesta al PMA. Así también es importante tener los planos correctos conforme a la expedición del CIRA, así también de verificar conjuntamente con el diseñador del proyecto si se cumplen las etapas y los plazos para poder ejecutar la obra. En algunas ocasiones quienes contratan los servicios profesionales de los arqueólogos desconocen los procesos, así como la falta de experiencia del profesional hacen que coordinar una supervisión de campo se convierte en toda una odisea.



Figura 2. Charla inducción arqueológica PMA Cochorco, La Libertad 2014

### 1.3 Que pasa con el turismo, porque 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), Francia cuenta con 84.7

millones de turistas, Estados Unidos con 69.8 millones, España con 60.7 millones y China con 55.7 millones de visitantes anuales para 2013. Dichos 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 inmediatamente encuentran puntos de información.



Los turistas arriban de manera organizada a sus destinos mediante las agencia de viajes quienes organizan sus vacaciones, existe una minoría que hace turismo de forma libre auto gestionando sus vacaciones, todos pueden acceder a información de manera rápida y segura en cualquier ciudad. Estas manifestaciones organizadas de trabajo en

conjunto rinden fruto a nivel comercial con la generación de empleo transmitidos en nuevos puestos de trabajo en el sector turístico y hotelero así como la apertura del comercio. En el caso de Europa tenemos a España generadora de empleo, cada año entre los meses de junio a septiembre elevan el porcentaje de creación de puestos de trabajo, en 2013 sumaron unos 170 mil empleos temporales en verano. Es decir existe una política concentran 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 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 españolas como Barcelona y Madrid concentran empresarios peruanos que impulsan la economía con la apertura de sus negocios. Aquí podemos ver como 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 a la región. Esto estimula una dinámica productiva importante reduciendo la tasa de desempleo. Sin lugar a duda el emprendimiento forma parte del espíritu de superación de cada extranjero que se propone vivir en Europa.

Tabla 4. Ranking mundial de visitas

<b>Ranking Llegadas de turistas internacionales (millones de personas)</b>				
<b>Mundial</b>	2011	2012	2013	Var% 13/12
<b>1. Francia</b>	81.6	83.1	84.7	2.0
<b>2. EE.UU</b>	62.7	66.7	69.8	4.7%
<b>3. España</b>	56.2	57.5	60.7	5.6%
<b>4. China</b>	57.6	57.7	55.7	-3.5%
<b>5. Italia</b>	46.1	46.4	47.7	2.9%
<b>6. Turquía</b>	34.7	35.7	37.8	5.9%
<b>7. Alemania</b>	28.4	30.4	31.5	3.7%
<b>8. Reino Unido</b>	29.3	29.3	31.2	6.4%
<b>9. Rusia</b>	22.7	25.7	28.4	10.2%
<b>10. Tailandia</b>	19.2	22.4	26.5	18.2%

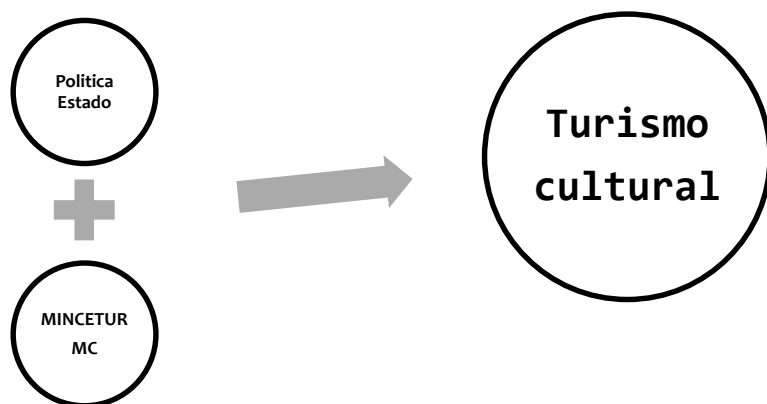
Fuente: OMT

A principios de 2005 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 en la ciudad Condal hacer reconocida como un espacio cosmopolita de carácter mundial no solo por tener presencia de estos negocios sino también por la apertura espacios de convivencia donde se desarrollan diversas actividades con entidades que se van consolidando en la dinámica social como es 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 emblemáticas dentro de la convivencia como es El Festival del Mundo, Las Fiestas Nacionales, Ferias Gastronómicas, Ferias Artesanales, Campeonatos de Fútbol, Vóley, Criquet, Béisbol entre otros, también la formación profesional en el mundo del Turismo y Hostelería como la que realiza CEDESO (Centro Desarrollo Social), es decir se gestiona una gran diversidad de actividades con una gran variedad de 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 que el turismo no solo nace a partir de poner en valor un espacio o en funcionamiento un establecimiento comercial sino que es necesario permitir la participación de los ciudadanos dándoles las mismas oportunidades para desarrollarse.

El turismo arqueológico es la oferta turística basada en los recursos históricos ubicados por lo general a las afueras de las grandes ciudades, genera una fuente económica sobre todo en el espacio rural mediante un importante despliegue de visitas. Sin embargo los órganos del Estado no ha destinado los recursos necesarios para proteger nuestro patrimonio cultural, menos aún las autoridades locales han dejado a su suerte los restos arqueológicos, sin ir muy lejos en épocas electorales edificios históricos, monumentos y zonas patrimoniales que son invadidas por propaganda electoral de todo tipo, siendo lo peor de todo al terminar las campañas nadie se digna a recoger su publicidad deteriorando así nuestro patrimonio.

Figura 3. Esquema desarrollo del turismo.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Mirando ejemplos, Europa no expone su patrimonio a ningún tipo de actividad política de cualquier índole, 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 ofertar de ocio complementando con circuitos culturales u otra actividad, si queremos mirarlo en porcentaje sería una visión de 75% ocio y 25% cultura teniendo así un paquete turístico atractivo.

Sin lugar a duda la presencia del ocio como eje del turismo es fundamental para 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.

Las ofertas turísticas peruanas en gran medida tienen su eje lugares emblemáticos como Macchupicchu y su entorno, también contamos con monumentos como Chan Chan, Señor de Sipan, Huacas de Moche, Sican, Tucume, La Ciudadela de Huari, Templo de Kotosh, Gran Pajatén entre otros como destinos turísticos. Tal vez es un error no incluir lugares con hechos históricos como La Pampa de la Quinoa, El Morro Solar, La Fortaleza

del Real Felipe, entre otros como nuevos destinos. 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, calidad y cumplimiento de los servicios turísticos prometidos por las agencias, algunas muestran cierta seriedad pero poca efectividad en el cumplimiento de sus ofertas mientras otras no generan confianza al viajero. En el caso de Lima como de provincias las agencias cuentan con jaladores que son una especie de vendedores informales que ofertan a pie de calle paquetes turísticos o simples paseos por precios módicos, estas actividades informales terminan mareando a los visitantes y desvirtúan la actividad turística.

El tráfico de información turística de lo que se 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 eligen distintos destinos, los visitantes no suelen utilizar los servicios de hospedaje (hostales y hoteles), en la ciudad que visitan, utilizan como hospedaje la casa de algún familiar para ahorrar costes, esto sin lugar a duda afecta a la economía y crecimiento tanto del turismo como la hotelería, ya que al no hacer uso de estos negocios se generan pérdidas en la inversión así como se contribuye a la desaparición de este tipo de servicio y por consiguiente se pierden puestos de trabajo, se deben buscar mecanismo que permitan sensibilizar al turista nacional en utilizar los servicios de hospedajes durante su vista, según lo visto en el perfil del turista nacional 2011 elaborado por Promperu solo un 40% deciden hospedarse en hoteles durante su estadía.

Los recursos turísticos faltan aún por desarrollarse conjuntamente con estrategias para conectar con los visitantes, su puesta en valor y transformación como atractivos turísticos es la misión pendiente, a esto sumamos también que podemos encontrar en la



falta de puntos de información turística una respuesta a la problemática así como potenciar los organismos difusores del turismo. Iperu es una plataforma que lleva funcionando desde 1994 como medio difusor del turismo en el país, es una entidad poco conocida, cuenta con 36 puntos de atención en 15 regiones, las oficinas funcionan normalmente en las cercanías a la plaza de armas de cada ciudad. En otras ciudades donde no existe Iperu como por ejemplo en Huánuco, existe DICETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo).

Es momento que tanto 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 voluntad de poner en marcha un proceso de cambio para ser más eficiente buscando la calidad como elemento primordial. Además de mejorar el desempeño laboral de las autoridades así como su clima organizacional. A esto debemos sumar otro tema que aún queda como incierto, ya que a 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..

Las ofertas de ocio en turismo son una fuente importante de captación de visitantes, existen países que sin tener recursos turístico emblemáticos explotan lo poco que tienen, 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, aplicamos marketing turístico podemos tener nuevos destinos. La ciudad de Trujillo es conocida por la marinera (patrimonio inmaterial), así como los caballitos de totora (huanchaco), además cuenta con recursos arqueológicos como Huacas del Sol y La Luna, Complejo Arqueológico Chan Chan, Complejo Arqueológico del Brujo, sumándose el funcionamiento de agencias de viajes que organizan mediante convenios con agencias del exterior las vacaciones de los turistas. Sumamos ahora que ya cuenta con un Mirabus (bus turístico), así como otros atractivos de ecoturismo (quebrada cañoncillo) que están generando un modelo turístico cultural que está asociado al Ocio como elemento complementario a las vacaciones, convirtiéndose en una ciudad atractiva. Puede ser de cara al futuro esta ciudad un modelo a seguir para otras regiones del país en el tema de la gestión turística.

La falta de articulación, promoción, perspectiva de país y los planes turísticos son el foco del problema en la falta de crecimiento del turismo en el país, debemos tener en cuenta estos factores que dificultan el desarrollo del turismo, debemos empezar a mejorar la aplicación de cada estrategia turística.

Un factor importante que influye en las pocas visitas que recibe el Perú es la falta de coordinación entre los dos ministerios de Cultura y Turismo, 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 Vivencial que forma parte del Turismo Rural Comunitario.

## 1.4 Turismo cultural

Esta modalidad de turismo se basa en los cimientos culturales donde se ofertan paquetes turísticos de carácter arqueológico, antropológico, etnográfico, folclórico entre otros. Dichas ofertas a nivel nacional buscan promocionar los recursos, atractivos y en algunos casos plantas turísticas de cada lugar de la costa, sierra y selva del Perú sin olvidarnos de las zonas rurales, cada desarrollo de los atractivos turísticos depende en muchos casos de la voluntad e iniciativa de los pobladores y autoridades locales.

Los servicios turísticos que se ofrecen son mínimos en gran parte del país, encontrando servicios en que pocas ocasiones satisfacen a los visitantes como por ejemplo hospedaje, alimentación o transporte. Los recursos turísticos en las diversas regiones del país aún no han desarrollado servicios de calidad que permitan a los visitantes realizar sus vacaciones con normalidad, en el caso de los destinos rurales encontramos escasos servicios, los pocos que funcionan se encuentran en las comunidades campesinas que no cuentan con una capacitación adecuada en turismo, generando en ocasiones malestar entre los visitantes.

En el distrito de Pachacamac con una vegetación esplendida se presenta Lomas de Lúcumo como una grata alternativa de hacer turismo a nivel ecológico y cultural. La oferta del recorrido está en una distancia larga y una corta, la ruta corta dura unas tres horas aproximadamente con un entorno envidiable donde se combina la naturaleza con expresiones culturales del hombre. Dentro del recorrido se aprecia pinturas rupestres con aproximadamente unos cinco mil años de antigüedad, zonas para realizar turismo extremos así como espacios para acampar. Lo ofertado del recorrido no solo está en las lomas verdes si no en un circuito integrado sumándose Cerro Pan de azúcar así como un Templo en U ubicados en la zona colindante de Cardal.

Continuando con el recorrido se llega a Cerro Pan de azúcar donde se observa un letrero del antiguo Instituto Nacional de Cultural que señala a este destino como patrimonio cultural. Al llegar al lugar existe un quiosco que sirve como administración y recepción de los visitantes, desde aquí se coordina el ingreso, acto seguido nos podemos dirigir hacia nuestro destino un dato importante es traer un guía desde Lúcumo para que nos enseñe un poco el lugar. Durante el recorrido Cerro Pan de Azúcar tiene unas características para estar catalogado como patrimonio; haciendo una breve descripción

del lugar podemos decir que en algunas partes del cerro hay apilamiento de piedras, luego en la parte media del cerro hay un orificio en la parte baja que se le cataloga como mina, en la parte superior del cerro encontramos un recurso turístico denominada piedra del amor al finalizar el recorrido tenemos un manantial natural al cual se le atribuye propiedad para rejuvenecer.

Finalmente termina el circuito termina en la zona del templo en U dicho lugar tiene una característica arquitectónica parecida a la mochica, aunque se le atribuye su construcción a la cultura Ichmay o Ichma (900-1470dc). El estado de conservación de la pirámide es aceptable, se puede apreciar que la zona no cuenta con servicios de transporte turístico, alojamiento y alimentación, en cuanto al trabajo publicitario del atractivo turístico solo cuenta con una web, fanpage de Facebook y un correo electrónico para realizar una cita previa para visitas.



Figura 4. Visita al sitio arqueológico Cardal 2014.

Como vemos en este caso tenemos una comunidad rural cercana a la capital como gestora turística de sus propios recursos, siendo una experiencia de emprendimiento que lleva 10 años en el mercado, es un destino que está dentro de la oferta turística de turismo

rural comunitario, tomada como modelo por el Ministerio de Cultura, lo positivo de esta experiencia es que existe una comunidad pujante que conjuntamente con sus autoridades locales buscan ser propuesta turística en el mercado nacional.

Es un buen ejemplo Lomas de Lúcumo como modelo de emprendimiento en ecoturismo y turismo cultural, con una población que tiene liderazgo que si bien carece de nociones de turismo ha sabido plasmar su intención de ser una alternativa turística cerca a Lima.

Esta comunidad ha demostrado tener organización social y participación del entorno, las tomas de decisiones hasta la fecha han sido positivas sin embargo en lo que refiere a turismo estrictamente no existe una adecuada gestión desde las estrategias, planificación, capacitación, control y crecimiento turístico. Tenemos además en la zona otro aspecto importante para evaluar como es la puesta en valor del patrimonio, el circuito en mención cuenta con recursos turísticos pero aun así se debe dar una revisión para poder generar patrimonio. Potenciar el circuito es la tarea pendiente así como complementar su proceso de crecimiento con capacitaciones en temas de turismo vivencial, ecoturismo, arqueología. Por otro lado existe la tarea de hacer crecer un circuito turístico sostenible en base a la economía, al ámbito social y el medio ambiente, teniendo una comunidad motivada con participación al 100% delegando la participación a cada integrante en su compromiso en la participación de promoción de su espacio turístico.



Figura 5. Lomas de Lúcumo, Pachacamac

Debemos afirmar que el 80% del turismo que se hace en el Perú tiene que ver con el tema arqueológico, por lo cual es necesario prestar atención a los monumentos o toda manifestación arqueológica asociada al turismo con el fin de presentar propuestas innovadoras complementadas como recursos y convertirlas en atractivos turísticos que se puedan visibilizar como productos turísticos, sin embargo las autoridades no prestan un verdadero interés al asunto dejando estancado el crecimiento conjunto de la arqueología y el turismo.

No se conocen aun trabajos colaborativos donde turismo y arqueología estén de la mano, siendo importante promover un trabajo estratégico de los ministerios de Cultura y Turismo, para mejorar de forma conjunta acciones que conlleven a largo plazo aumentar los visitantes extranjeros así como crecer en el flujo de turistas nacionales. Es importante crear un nuevo concepto de empresa en el sector turismo donde tengamos un gerente creativo y espontaneo: que cada mes desarrolle un proyecto innovador, al que le da una

nueva prioridad al orden y planificación; desarrollando un plan estratégico. Generar por ejemplo ofertas de ocio permitiendo más libertad a los visitantes pueda generar un cambio de perspectiva de los turistas que llegan a Perú dejando de lado rutas tradicionales por nuevas alternativas que saquen del aburrimiento al turista. Como por ejemplo promocionar las playas del norte del Perú donde se permita al turista hacer las actividades que normalmente suele hacer. Implementar las cercanías de los hospedajes y restaurantes a las playas. Ofrecer un pasacalle artesanal donde el turista pueda realizar sus compras sin necesidad de desplazarse hasta la ciudad más cerca.

Tenemos que continuar los ejemplos de planificación turística que empezaron 1966 (Ali Vrioni), donde su misión concluye por la naturaleza y calidad de los recursos turísticos existentes, no bastan con restaurar macchupichu si no desarrollar un proyecto de gran envergadura. Lo que comenzó con un plan de valorización de monumentos y de lugares de interés histórico en la relación con el turismo se convirtió en un ambicioso plan para el desarrollo integral de la Zona Cuzco-Puno en una primera etapa y en una segunda: Apurímac y Madre de Dios que no logro ejecutarse.

Las recomendaciones planteadas complementariamente por el Banco Mundial la UNESCO para plasmar dicho plan, condujeron a crear en 1969, con los mejores auspicios del Gobierno: **La Comisión Especial para Coordinar Supervisar el Plan Turístico y Cultural PERU-UNESCO: COPESCO**. En 1974, se formularon diversos estudios como los de factibilidad, financiamiento de la primera etapa, la ejecución de obras y el planteamiento de la segunda fase. Observamos que el proceso de planificación turística de COPESCO asume otros niveles en el proceso al considerar objetivos, programas, metas y proyectos específicos hasta la ejecución de obras incluida el financiamiento mediante endeudamiento externo otorgado por el BID. También entra a tallar casi la exclusiva intervención del Estado y no del sector privado.

Era claro que la demanda turística a Cuzco Macchupicchu por aquel entonces comienza a generar mucha inversión privada en la ciudad imperial, y como consecuencia de ella, empleos directos e indirectos sin formación especializada. No había carreteras suficientes ni asfaltadas ni en Cuzco ni en Puno, el acceso desde Lima ser difícil y los grandes proyectos de restauración de bienes monumentales era inexistente. Casi en paralelo, en la década del 60 en Francia se desarrolló otro gran proyecto de planificación

turística gigante: el de Languedoc-Roussillon ubicado al sur del país y a orillas del mediterráneo. Fue una de las grandes iniciativas turísticas promovida por el gobierno galo de entonces. El objetivo principal de esta propuesta era impulsar el desarrollo socioeconómico de este territorio litoral que había permanecido con una precaria estructura agrícola preindustrial. Más allá del indiscutible éxito económico de esta operación, este proyecto destaca por su interés y calidad arquitectónica, habiendo sido concebido por un grupo de arquitectos modernos en el que se experimentaron soluciones urbanísticas y arquitectónicas específicas. La región Languedoc-Roussillon no posee importantes recursos energéticos ni recursos naturales para explotar la industria pesada. Contrariamente, la región destaca en la economía en el sector agrícola, la viticultura, la artesanía y la industria del servicio. La viticultura conocida desde la conquista romana en el siglo I ac ha predominado en la economía de esta región. Villena (2010)

El campo de acción para impulsar el turismo es un principio implícito la actuación en toda la región. Posteriormente se toma la decisión de reducir la acción a una franja en la costa mediterránea de 180 kilómetros de la longitud por 20 kilómetros de ancho. Esta franja abarcaba las costas de cuatro de los cinco departamentos de la región.

Si se permite que el turista pueda tener cierta libertad dentro de su tiempo de ocio en el país que permita desarrollar sus actividades así como tenga la sensación que hay seguridad en el entorno, podemos tener la plena identificación que se puede lograr una reputación que permita ser transmitida en otros países permitiendo así nuestro crecimiento como un lugar que presta las garantías para ser visitado.

Los esfuerzos en el país por desarrollar un turismo potente que genere expectativa mundial aún están en fase de crecimiento. Todavía Perú se presenta ante los ojos de mundo con un país en crecimiento en atractivo turístico, durante los últimos veinte años no se han creado espacios para difundir a nivel Latinoamericano, Norteamericano y Europeo nuestra propuesta cultural, debilitando la economía del país dentro del proceso de crecimiento.





Figura 6. Turistas en plaza San Martin, Lima 2015

El turismo es un motor importante para el crecimiento económico de cualquier país, más un si se trata del Perú donde tenemos una gran riqueza natural, cultural y arquitectónica, contamos con un Patrimonio Cultural que aún falta por explotarse. La mala gestión del patrimonio cultural en los últimos tiempos ha permitido que pocos lugares del país sean conocidos por los turistas, Perú es un país que tiene elevados niveles de recursos turísticos capaces de competir con cualquier País del mundo.

También es necesario que el país garantice asistencia y cobertura en caso de accidente a los turistas es decir que se sientan protegidos en territorio nacional. Los turistas valoran mucho las facilidades que le da cada país cuando realizan sus vacaciones, esto a corto plazo genera reputación de una marca turística como País, la cual finalmente puede llevar a elevar un crecimiento coherente del Perú a nivel de visitas ya que actualmente los datos no reflejan un verdadero potencial en el turismo.

## 1.5 Turismo vivencial

Otra herramienta potencial que tenemos en el país es el Turismo Vivencial, practica 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, puede generar nuevos yacimientos de trabajo que involucren a los pobladores como promotores turístico de este tipo de turismo, en los últimos años se ha empezado a impulsar este modelo de turismo en las zonas rurales a nivel nacional. 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 emprendedoras que han empezado a tomar en serio este trabajo, existen las experiencias de Obrajillo (Canta), Callahuanca (Huarochiri) , Zuñiga (Cañete), Huancaya (Yauyos) todas estas comunidades ubicadas en el Departamento de Lima, son 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 como en la ciudad de Puno en 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 (Ferreñafe), que actualmente cuenta con 20 emprendimientos dedicados a la atención y aprendizaje vivencial dirigido a los turistas nacionales y extranjeros. En algunos casos los emprendimientos terminan constituyendo asociaciones como el caso de Asoc. Turismo rural comunitario Cuyaqui Wayi Vicos, Asoc. Turismo rural comunitario Huáscar y Huandy en el caso de 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 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 que in situ ofertan actividades.

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 pacha mama), confección de prendas de vestir, teñido de los hilos, la agricultura, en la gastronomía 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 zumo de tumbo (fruta) luego en chicha de jora, y finalmente paso a ser curtido en zumo de naranjas y limones, en la actualidad tiene nuevos 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, gastronómica ligada a la cocina local y regional. El servicio incluye la pernoctación, alimentación así como traslados a las zonas donde se realizan las actividades programadas.

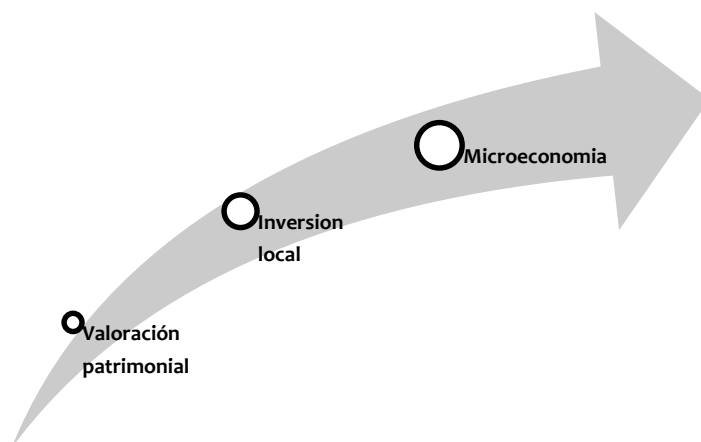
En textiles pueden experimentar como las mujeres utilizan técnicas ancestrales para sacar lana de los animales convirtiéndolas en ovillos de hilos para crear prendas de vestir, esta actividad se remontan al siglo III dc cuando los mochicas utilizaban las agujas, piruros y dedos para obtener hilo de los animales sobre todo 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 dc, 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 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 un turismo vivencial de convivencia conociendo cuanto realmente cuesta labrar la tierra el esfuerzo de cultivar así como de cosechar los productos, con esta experiencia el visitante conoce 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 turismo 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, folclor, 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 turismo 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.

Figura 7. Esquema e generación de microeconomía



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Sin lugar a duda el turismo vivencial es la nueva tendencia del siglo XXI en el Perú, el mercado turístico mundial valora 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 en busca de ello”, hoy en día la tendencia en la zona es la del “turismo vivencial” ofreciendo a los viajeros encuentros y diálogos entre personas de dos culturas, siendo el valor agregado el factor humano. 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 le permiten salir de los circuitos monótonos que muchas veces establecen las pocas empresas turísticas que operan. El posicionamiento de una marca es una arma potente dentro del marketing que se puede aprovechar como herramienta sólida en la búsqueda de visibilizar las oportunidades que existen de hacer turismo vivencial en el Perú, consolidar las propuestas que existen a nivel nacional que demuestren que es atractiva la convivencia así como el intercambio de experiencias entre personas de diversos orígenes puede abrir en el mercado turístico una nueva línea estratégica de acción.

La difusión de este tipo de turismo es muy limitada se encuentra 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, existiendo más ofertas sobre televisión, aeropuertos y restaurantes. 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, siendo un fenómeno que está apareciendo en varios lugares del Perú como alternativa de cambio a la economía, no se apuesto énfasis desde las autoridades por impulsar esta actividad. Hoy en día los poblados rurales no ven rentable las tierras además de saber que sus economías son precarias con lo cual buscan nuevas actividades para poder mejorar su calidad de vida.

Tabla 5. Aproximación emprendimientos de turismo vivencial en el Perú (2015)

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

Fuente: elaboración propia de los autores

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 exige los visitantes. Existe una lenta transformación dentro de la economía, pasando de ser un pueblo agrícola a intentar cambiar su modelo productivo por un destino turístico. Una de las formas de empezar 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 con un medio de trabajo, dentro de la estancia de los turistas desarrolla actividades para mostrar al visitante nuevas experiencias que puedan aprender de la misma manera que 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 2h de Lima.

Dentro de la oferta turística de Obrajillo tenemos el 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.

EL PENTUR, en el punto de sostenibilidad comenta sobre los programas de Turismo rural comunitario, "De mi tierra, un producto" y "Al turista, lo nuestro", el programa de Turismo rural comunitario incluye toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural de manera planificada y sostenible 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 "Demi 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 que 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, ubicados en los destinos priorizados, adquieren productos directamente de productores 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 turismo alternativo el turismo 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 y salir a visitar la piscinas de las camaronerías y participar en la 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. Mochon (2008)

En las sociedades modernas la práctica totalidad de los bienes y servicios como el pan, los automóviles, los zapatos, la organización de viajes..., los producen y los ofrecen las empresas. 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 y producen y venden bienes y servicios. La existencia de las empresas se puede justificar por tres razones siguientes: 1. Dotarse de grandes cantidades de recursos financieros, 2. Gestión de la producción, 3. Disminución de costes. La mayoría de empresas que ofrecen los servicios turísticos se encuentran en el país de destino del turismo, por ello el desarrollo de la actividad turística tiene una gran incidencia sobre la economía de los países de destino del turismo. El gasto que los turistas extranjeros realizan en el país de destino acaba remunerando a los individuos y a las empresas que intervienen en las actividades turísticas. De cara a las empresas que prestan los servicios es interesante conocer los posibles cambios de carácter socio-demográfico que experimenten los turistas. En este sentido, el cambio de la estructura típica de la familia, debido a la disminución de la natalidad y al aumento de la esperanza de vida son dos hechos que han tenido importantes consecuencias. Estas se pueden sintetizar en; 1) una disminución relativa de la población entre los quince y treinta años, 2) un fuerte crecimiento de la población de mediana edad y de la tercera edad y 3) 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 este más interesado por las posibilidades de ocio, diversión y satisfacción de objetivos concretos. Así mismo, 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. Mochon (2008)

## **1.6 Hotelería**

La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje, alimentación y transporte turístico. Las atracciones y servicios que ofrecen los diferentes destinos turísticos hacen que las personas se involucren en realizar viajes. Estas atracciones van de la mano con las facilidades que tenga el lugar, por ejemplo: atracciones, eventos, recursos de hospitalidad, infraestructura, transporte entre otros. Gracias a esta mezcla, se hace posible que la gente viaje y conozca diferentes lugares con propósitos distintos.

Las atracciones son el aspecto central del turismo y se clasifican en: destinos primarios y destinos secundarios. Los destinos primarios son aquellos en donde el atractivo es suficiente para ser el motivo del viaje, y satisface a los viajeros por varios días. Los destinos secundarios son aquellos que son interesantes o que son necesarios de visitar en el camino al destino primario, estos pueden entretener al viajero por uno o dos días. Hay dos conceptos importantes cuando se habla de competencia de destino. La primera es la comparación y la segunda es la ventaja competitiva. La primera se refiere a las ventajas de un destino mientras la segunda se refiere a como el destino ocupa sus recursos para ganar una ventaja competitiva en el mercado. Existen muchas definiciones distintas de los que el servicio hotelero, ya que va desde un servicio personal hasta un servicio de producto, podemos determinar que: "El servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación aun soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y de más tipos de viajeros. La calidad sobre los hoteles, surge después de la segunda guerra mundial por parte de los franceses donde ellos introdujeron la clasificación de los hoteles por medio de las estrellas, con el fin de identificar los niveles de precio y de comodidad. Esta iniciativa permitió poner orden en las ofertas de alojamientos y así disminuir el riesgo percibido por los clientes al contratar un servicio. Gracias a esto se estableció una normativa de carácter internacional.

En el caso de Latinoamérica algunos países como Argentina y Perú establecieron sus propias normas de clasificación. La catalogación por estrellas no fue suficiente y surgen categorías por encima como "gran turismo" y "categoría especial" y estos no responden a niveles reconocidos mundialmente. Todas las clasificaciones entran en dilema, ya que muchos países no cumplen con todos los requisitos siendo muchas veces las clasificaciones en base a lo que creen; el precio varía, el servicio y la calidad. Todo esto genera que no puedan ser comparables internacionalmente. Y es aquí donde los clientes entran en confusión, por que pueda que en un país la clasificación 4 estrellas sea excelente pero que la misma clasificación en otro país se inferior. El problema de la calidad en los servicios hoteleros, no solo radica en el hecho de que no existía una uniformidad en la normatividad de los países en cuanto a los requisitos que deben tener para su clasificación, sino que siga pensando que el nivel de la calidad este dado por un reglamento oficial, sin considerar el punto de vista de los clientes, que este es el más importante y del cual se debe seguir.

Existen cuatro tipos de categoría de clientes, los cuales son: el hombre de negocios, turistas de placer o vacacional, grupos de convenciones, conferencias seminarios entre otros.

Este tipo de segmento representa una parte importante en la demanda hotelera incluye a las personas representadas de empresas, industrias o gobierno, buscan hospedajes en lugares cercanos a su evento o actividad. Por lo regular su alojamiento dura entre 3 a 4 días. Gran cantidad de este segmento se hospeda en hoteles de cadenas por su facilidad de reservaciones y por el prestigio que tienen.

Los Servicios Turísticos son el conjunto de realizaciones, hechos y actividades, tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos.

Según la OEA (1980), los Servicios Turísticos, se describen como el resultado de las funciones, acciones y actividades que ejecutadas coordinadamente, por el sujeto receptor, permiten satisfacer al turista, hacer uso óptimo de las facilidades o industria turística y darle valor económico a los atractivos o recursos turísticos.

Los Servicios Turísticos incluyen su producción, distribución, comercialización, venta y prestación y se refieren a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de

mercado turístico, que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo a través de empresas intermediarias de transporte, alojamiento, organizadoras de eventos y actividades recreativas, etc.

- **Servicio de alojamiento**, cuando se facilite hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de alimentación**, cuando se proporcione alimentos o bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- **Servicio de guía**, cuando se preste servicios de guía turística profesional, para interpretar el patrimonio natural y cultural de un lugar.
- **Servicio de OPC**, cuando se brinde organización de eventos como reuniones, congresos, seminarios o convenciones.
- **Servicio de información**, cuando se facilite información a usuarios de servicios turísticos sobre recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de intermediación, Agencias de Viajes**, cuando en la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlos.
- **Servicios de consultoría turística**, está dado por especialistas licenciados en el sector turismo para realizar la labor de consultoría turística.
- **Servicios de transporte**, ofrecido por la necesidad de movilización de los turistas.

## SERVICIOS TURISTICOS GENERALES

Según Miguel Ángel en su obra "Conceptualización, origen y evolución del turismo" (2002) nos comenta que el servicio o los servicios Turísticos:

Son aquellos que se ofrecen en forma gratuita al turista por el simple hecho de serlo, y los proporciona tanto el sector público como el sector privado, y en algunos casos en forma conjunta.

- Oficinas de información turística, pública y privadas.
- Oficinas o centros de convecciones privados, oficiales o mixtos.

- Servicio de tramitación aduanal y migratoria que en razón de ser mayor simplificación, facilitan la internación del turista en general, y de los objetos o enseres necesarios para un mejor disfrute de su estancia.
- Servicios de aeropuertos, puertos marítimos y en las terminales de autobús y ferrocarril, bares, restaurantes, bancos tiendas, etc.
- Los guías oficiales que se desempeñan en recintos culturales y sociales de acceso público, transmiten valiosa información al turista.

### **SERVICIO DE HOSPEDAJE**

Le satisface al turista una necesidad básica. Los establecimientos primarios que prestaban estos servicios (mesones, posadas o fondas), se han ido transformando frente a las exigencias cuantitativas y cualitativas que la corriente turística les ha impuesto:

- Ofrecer facilidades ad hoc mínimas para albergar viajes en forma temporal.
- Ofrecer al turista no sólo un sitio para alojarse sino para recibirlo y atenderlo como huésped.

Por su operación y funcionamiento, puede ordenarse en:

- a) Hoteles y similares
- b) Campamentos
- c) Apartamentos
- d) Otros

Durante los siglos VII y VIII fueron los monasterios los que prestaban hospedaje a los forasteros como no existía ninguna tipo de exigencia de pago por este servicio se esperaba que el viajero colaborara con fondos de acuerdo a su posibilidad.

Categorización:

- 5 estrellas
- 4 estrellas
- 3 estrellas
- 2 estrellas
- 1 estrella

### **SERVICIO DE ALIMENTACIÓN**

La industria de la restauración está comprendida por establecimientos micro y pequeños mayormente en América Latina, que en un porcentaje alto carece de formación profesional y académica por lo que su planeación normalmente es a muy corto plazo o prácticamente inexistente. Según Katsigris (2005), el proceso desde la idea del concepto hasta su apertura tiene una duración promedio de 24 meses y para consolidarse se requieren otros 24 meses, pudiéndose considerar un establecimiento en ciclo de madurez. La planeación para un restaurante debe comprender un periodo mínimo de 5 años considerando sus diversas etapas de investigación, análisis, interpretación, conceptualización del modelo, desarrollo, convicción, implementación, medición, crecimiento y desarrollo para obtener un distintivo turístico en la restauración de clase mundial.

La razón de existir de los restaurantes es la hospitalidad que cada día se pierde más, el propietario y el camarero están más pendientes de cobrarle lo más posible al cliente, que en descubrir cuáles son sus verdaderas necesidades. La base de un servicio profesional es la actitud que no se puede medir pero si sentir, al ser feliz si el cliente que se atendió se va muy contento y le da las gracias al profesional del servicio desde su corazón y le deja un poco de su billetera. ¿Cómo saber si se tiene actitud y vocación de servicio en la restauración? Es muy sencillo basta preguntarse si sería muy doloroso el no estar disfrutando con su familia los días de veraneo, noche buena, año nuevo de cada año por tener que trabajar y muchas horas extras por lo fuerte de la época. A pesar de lo difícil que es esto si al final de la jornada laboral de esos fuertes días, los clientes le dan las gracias por que usted fue parte importante de su felicidad ese día y a usted le hace eso muy feliz puede convertirse en un excelente profesional.

Debido a la importancia que actualmente se está dando a la gastronomía por parte del público consumidor de productos turísticos, muchos hoteles han potenciado el ámbito de la restauración como uno de los principales activos del hotel, en competencia con los demás servicios de habitación e instalaciones

### **Certificaciones en manejo higiénico de alimentos en base al mercado**

Deben ser normas especializadas para la industria de la hostelería, considerando en primer instancia las avaladas por el gobierno y el sector de cada país, las mundiales se deben

seleccionar de acuerdo al origen del turismo internacional que ya las conoce y confía en ellas, la decisión final debe ser acorde al presupuesto de cada empresario ya que más que obtenerse un distintivo comercial se debe crear la cultura y conciencia de la importancia que esto implica, incluso al tener la vida del turista en riesgo si se llega a cometer un error grave.

### **Certificaciones de calidad y seguridad en procesos y estándares de gestión y servicio en base a los mercados turísticos recibidos**

La mejor manera de ofrecer estándares de calidad en la industria de restaurantes es por medio del control de la gestión o el comúnmente llamado Know How (saber cómo) lo cual debe estar documentado en los manuales de operación que contengan perfectamente definidos todos los procedimientos de productividad para cada área y colaborador del restaurante. Es importante que el proceso administrativo sea especializado en la industria de la restauración.

Catalogación:

- 5 tenedores
- 4 tenedores
- 3 tenedores
- 2 tenedores
- 1 tenedor

### **RESTAURANTE TURISTICO**

Según el art 16 del Reglamento de Restaurantes D.S 025-2004 MINCETUR, define como restaurante turístico a: "Se podrá solicitar la calificación especial de Restaurante Turístico, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) y cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- a) Se ubiquen en inmuebles declarados patrimonio de la nación.

- b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana.
- c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente.
- d) Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

## **TRANSPORTE TURISTICO**

Se denomina transporte o transportación (del latín trans, 'al otro lado', y portare, 'llevar') al traslado de un lugar a otro de algún elemento, en general personas o bienes. El transporte es una actividad fundamental dentro de la sociedad.

Para lograr llevar a cabo la acción de transporte se requieren varios elementos, que interactuando entre sí, permiten que se lleve a cabo:

- Una infraestructura en la cual se lleva físicamente la actividad, por ejemplo las vías para el transporte carretero, ductos para el transporte de hidrocarburos, cables para el transporte de electricidad, canales para la navegación en continente, aeródromos para el transporte aéreo, etc.
- Vehículo instrumento que permite el traslado rápido de personas. Ejemplos de vehículos son la bicicleta, la motocicleta, el automóvil, el autobús, el barco, el avión, etc.
- Un operador de transporte, referencia a la persona que conduce o guía el vehículo
- Unos servicios que permiten que la actividad se lleve a cabo de forma segura, como semáforos.

El sistema de transporte requiere de varios elementos, que interactúan entre sí, para la práctica del transporte y sus beneficios:

- La infraestructura, que es la parte física de las condiciones que se requieren para dar aplicación al transporte, es decir se necesitan de vías y carreteras para el transporte terrestre urbano, provincial, regional e internacional, se necesitan aeropuertos y rutas aéreas para el transporte aéreo, asimismo se requieren canales

y rutas de navegación para el transporte naviero ya sean estos por mar o por ríos y lagos. Otra parte de la infraestructura son las paradas y los semáforos en cuanto al transporte urbano, en el transporte aéreo son las torres de control y el radar, y en las navales son los puertos y los radares.

- El vehículo o móvil, es el instrumento que permite el traslado de personas, cosas u objetos, de un lugar a otro.
- El operador de transporte, es la persona encargada de la conducción del vehículo en la cual se van a trasladar personas, cosas u objetos.
- Las normas y leyes, es la parte principal del sistema de transportes, es la que dictamina la manera de trasladarse de un lugar a otro, asimismo es la que regula y norma la operación de todos los demandantes y ofertantes del servicio de transporte.

Según el anexo 1 de la Ley General de Turismo 29408 dice: son prestadores turísticos los que realizan las actividades que se mencionan a continuación:

- a) Servicios de hospedaje
- b) Servicios de agencia de viajes
- c) Servicios de agencias operadoras de viajes y turismo
- d) Servicios de transporte turístico
- e) Servicios de guía de turismo
- f) Servicios de organización de congresos, convenciones y eventos
- g) Servicios de orientadores turísticos
- h) Servicios de restaurante
- i) Servicios de centros de turismo termal y/o similares
- j) Servicios de turismo aventura , ecoturismo o similares
- k) Servicios de juegos de casino y máquinas tragamonedas

El Manual de buenas prácticas de gestión de servicios para empresas de transporte turístico terrestre indica que busca ser un instrumento básico que contribuya al diseño e implementación de programas que permitan al prestador de servicios brindar un servicio de "calidad" que supere las expectativas de los clientes.



Es importante saber que ellos también buscan restaurantes y lugares de entretenimiento con prestigio. En el país existe una serie de manuales que son emitidos por MINCETUR los cuales regulan el funcionamiento de los establecimientos hoteleros en el Perú. Dicho material legislativo esta denominado como normatividad encontrando marco general iniciado por la Ley General del Turismo 29408 y el Reglamento de la Ley General del Turismo D.S N° 003-2010 MINCETUR.

Avanzando encontramos el marco de prestadores de servicios donde encontramos los reglamentos establecimiento de hospedaje D.S N° 029-2004 MINCETUR modificada en 2014, reglamento calificadoros de establecimientos de hospedaje R.M N° 151-2001 ITINCI. Reglamento de agencias de viaje y turismo D.S N° 026-2004 MINCETUR, Reglamento de restaurantes D.S N° 025-2004 MINCETUR, D.S N° 019-2010 MINCETUR Reglamento nacional de transporte turístico terrestre. Tomando alguno ejemplos, en el ámbito del hospedaje su reglamento indica en el art 2 ámbito de aplicación están sujetos a las normas del presente reglamento todos los establecimientos que presten el servicio de hospedaje. Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

- Hotel: una a cinco estrellas
- Apart-Hotel: tres a cinco estrellas
- Hostal: una a tres estrellas
- Resort: tres a cinco estrellas
- Ecolodge
- Albergue

El artículo 7 del reglamento señala, los titulares de los establecimientos de hospedaje deberán presentar al órgano regional competente, dentro de un plazo de treinta días (30) de iniciada su actividad, una declaración jurada dejando constancia de que cumplen con las siguientes condiciones mínimas:

- El número de habitaciones es de seis (06)
- Tiene un ingreso para la circulación de huéspedes y personal de servicio
- Cuenta con una área de recepción
- Tiene botiquín de primeros auxilios
- El área de las habitaciones es de 6m<sup>2</sup> o mas
- El área total de los servicios higiénicos es de 2m<sup>2</sup> o mas

- Si se trata de un establecimiento de cinco (5) o más plantas debe tener ascensor
- La edificación debe tener armonía con el entorno
- Cambio regular de sábanas
- Limpieza diaria del establecimiento

También debemos mencionar trabajos a nivel internacional en el mundo de la hotelería hecho por latinos y en especial por peruanos emprendedores tal es el caso de CEDESO; Centro Desarrollo Social, ubicado en la ciudad de Barcelona, España desde donde se impulsó a inicios de 2009 la formación de carácter técnica en el área de gestión empresarial, turismo y hotelería formando profesionales latinos, africanos, árabes, españoles e italianos, también se extendió los estudios técnicos a Bruselas donde se estableció una formación abierta a los inmigrantes que formaron parte del proceso de profesionalización en el sector hotelero. En sus inicios se proyectó una formación latina dirigida a todas aquellas personas que tenían la necesidad de estudiar a nivel técnico para responder a la exigencia del mercado laboral, dentro de los cursos más destacados estuvieron los de gestión empresarial hotelera, gobernante de hotel, camarero, ayudante de cocina y manipulador de alimentos. Con el paso del tiempo se detectó que el carácter emprendedor no solo era exclusivo de los latinos, comenzando a llegar estudiantes de Pakistán, India, Senegal, Costa de marfil, Burquinafaso, filipinas haciendo enriquecedor la convivencia entre estudiantes provenientes de Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Argentina, Chile, Brasil, Bolivia, Republica Dominicana aunándose Españoles e Italianos.

El proceso de formación consistió en una serie de sesiones teórico prácticas de un mes de entrenamiento, se termina en un proceso de prácticas profesionales con oportunidad laboral. Lo interesante del programa estaba en las prácticas realizadas en bares o restaurantes, porque existían vacantes de trabajo con lo cual cabía la posibilidad de que un estudiante de CEDESO ingresara a trabajar en el establecimiento. Este aspecto motivo aún más no solo a estudiar, sino también crear una cultura del esfuerzo ya que el proceso de prácticas no condiciona al hecho automático de encontrar un puesto laboral sino a demostrar el nivel de conocimiento, así como la capacidad de trabajo en equipo de cada estudiante.

Las practicas duraban entre 15 días a un mes dependiendo el tipo de convenio que se establecía con las empresas hoteleras colaboradoras del programa, la gran mayoría de los establecimientos participantes eran de carácter latino algunos españoles y también

italianos que abrían sus puerta a una iniciativa modelo en el país ibérico que hoy se intenta imitar. Este programa comenzó con el respaldo de la asociación de vecinos del Besos (barrio ubicado en línea de playa de la ciudad de Barcelona), con el paso del tiempo se encontró respaldo en otras instituciones como la Federación de Entidades Peruanas FEPERCAT. Estas entidades dieron respaldo a la formación técnica profesional que buscaba ser una alternativa dentro del nivel de desempleo en España, consiguiendo su objetivo de insertar un volumen importante de estudiantes que terminaron trabajando en los centros de prácticas y en otros casos iniciaron su propio negocio.



Figura 8. Estudiantes del curso de Camarero Barcelona CEDES0 2012

## 1.7 Gestión de calidad


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 un transporte turístico y





nos da la sensación que no tiene las garantías que debería ofrecer como servicio, notando así la ausencia de la calidad.

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 la rapidez y bajo coste serán, con toda seguridad, requerimientos que pretenderá el consumidor del producto o servicio. Cuatrecases (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 al calidad 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

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>Utilidad</b>
	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.

Fuente: elaboración propia de los autores

Por otra parte, existen algunos conceptos que hay que tener en cuenta a la hora de definir la calidad, 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. La calidad debe representar un coste social mínimo para la sociedad, es decir, debe reducir los costes 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. Cuatrecases (2010)

Todavía perduran hoy día 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, por que 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.

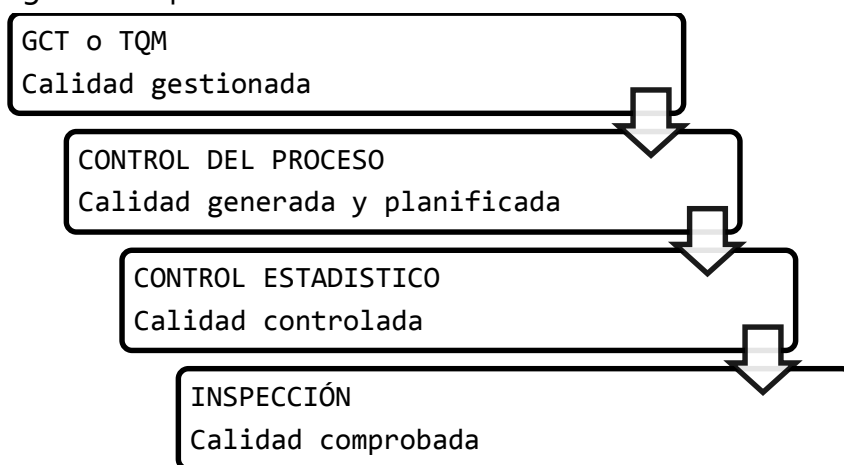
Con la Gestión de la Calidad Total, la calidad sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa, involucrando a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y aplicándose desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de 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 coste elevado, lo que ocurrirá en la etapa en que este era el único instrumento para obtener calidad exigida.
- 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.
- 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 aun 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 lo largo de dicha cadena de producción para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos. Se trata de controlar la calidad general.

- 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.

Figura 9. Esquema del control de Gestión de calidad



Fuente: Gestión integral de la calidad, Cuatrecases (2010)

Tabla 7. Proceso de Gestión de Calidad

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Orientación</b>	<b>Implicación</b>	<b>Método</b>
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

Fuente: Gestión integral de la calidad, Cuatrecasas (2010)

**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 implantare 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 inculco sus ideas, calando tan onda que en su homenaje se estableció en Japón un premio en su honor. **Joseph M. Juran:** en 1954 visito 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 las personas, de todos los miembros, más allá de la simple inspección. **Armand V. Feigenbaum:** desarrollo 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. Publico 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 los que 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. Cuatrecasas (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. Trabajo como profesor en la Universidad de Tokio y fue miembro de la Unión Científicos e Ingenieros de Japón. Creador en 1943, del diagrama que lleva su nombre "Diagrama de Ishikawa", también llamado la "espina de pez" o diagrama de causa-efecto, considerado como una de las siete herramientas básicas de la calidad.

**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 director de producción de la empresa Martin Company, que fabricaba misiles Pershing, comienza a ofrecer incentivo a los trabajadores si se reducían sus defectos. **Cuatrecasas (2010)** 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. Tenemos claro que también es importante abarcar términos como atención al cliente donde podemos observar fundamentos que nos permiten conocer más de cerca este término.

**Serrano (2007)** postula en su trabajo de investigación que el éxito TQM en las empresas de servicios descansa sobre la adecuación entre la interdependencia y el contenido del TQM, entendiendo como integrado por los cuatro componentes principales sugeridos por Reed et al (1996) y los procesos, específicamente liderazgo, formación, equipos y cultura. **Pérez (2006)** define que los clientes frecuentes constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda, los clientes ya han formado hábito de utilizar dichos servicios. En caso que la organización incurra en un error, estos se mostraran dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resultado de forma correcta. **Mincetur (2010)** ha definido el término cliente que es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los servicios de un profesional o empresa.

**Estrada (2007)** determina que la calidad del servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en

general. Asociando al Turismo podemos liderar desde nuestra empresa o negocio donde recibimos a los turistas dándoles el máximo grado de satisfacción convirtiendo nuestro negocio en un destino. Tenemos casos en el mundo de la hotelería que surgen como por ejemplo turismo de salud sobre todo en el sur del Perú donde Tacna se está convirtiendo en un nuevo modelo de liderazgo turístico y hotelero con un crecimiento importante de visitantes que buscan en la salud un medio de hacer turismo.



Figura 10. Autores presentación carrera de Turismo y Hotelería UA 2014

## **CAPITULO II Liderazgo, Coaching, Emprendimiento y Community Manager**

### **2.1 Liderazgo en el sector turístico**

El liderazgo tiene algunas connotaciones claras aun así conoceremos de cerca que cosa es liderazgo que es un líder y como liderar, en el ámbito del emprendimiento, turismo

y hotelería, se conoce en el Perú un liderazgo marcado para impulsar el motor turístico a través de MINCETUR quien es el impulsor 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 promueve el crecimiento sustancial del turismo a nivel nacional e internacional en el último flujo migratorio 2014 MINCETUR, publica 3,214.934 turistas extranjeros arribaron al país. Es una cifra baja de visitantes para un país que tiene mucho que ofrecer en su patrimonio natural, etnográfico y arquitectónico. Se puede apreciar un liderazgo que dé a pocos se está asumiendo para incrementar estrategias y políticas que permitan un crecimiento sostenible del turismo en el Perú. Haciendo hincapié en el liderazgo podemos definir que entendemos por líder: "Podemos decir que del inglés Leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. El líder tiene la facultad de influencia sobre el grupo con fin de alcanzar un objetivo en común". Los tipos de líder se definen como; autoritario, democrático, carismático o laissez faire (liberal). Todo grupo aun fuera de forma sublime necesita de una organización para conseguir sus objetivos y por tanto de la presencia de un líder como aquel que asume la responsabilidad de guiar por el camino correcto al grupo.

La metodología de elección del guía puede dar lugar a **líderes formales** (que son elegidos por una organización) o **líderes informales** (emergen del propio grupo). Un ejemplo de líder formal es el capitán de un equipo de fútbol elegido tras una votación en la que participan todos sus compañeros. Un líder informal, en cambio, podría ser aquel estudiante que, en un grupo de estudio ayuda al resto de forma espontánea. 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 o dictando conferencias, nos paramos a preguntarnos como puede ser posible que esta persona tenga cierta importancia cuando conocemos de cerca su capacidad. Estas pautas nos hacen pensar que jamás un individuo con características determinadas pueda desarrollarse. Lo cual no están cierto, podemos decir que la experiencia sumando

los conocimientos nos da suficiente motivación para decir ¡¡ porque no puedo hacerlo!!!  
Robbins (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 los flujos nacionales de turistas, además de las pocas inversiones nacionales así como políticas efectivas que puedan impulsar las distintas modalidades de turismo. En el extranjero se nota la ausencia del Perú, algunos quieren vender la idea que afuera nos conocen cuando eso no es tan cierto, cualquiera puede pasear por las calles de Barcelona, Madrid o Bruselas preguntando si conocen Perú, sus costumbres, comidas y folclore. Utilizando una pregunta sencilla como; ¿Conoces Perú?, encontraremos respuestas poco satisfactorias. A esto podemos decir que no existen oficinas turísticas en el exterior que puedan captar la atención de nuevos visitantes. Sabemos que nuestro país participa en ferias empresariales turísticas de nivel mundial pero aun así no logra posicionarse en el mercado.

Por otro lado MINCETUR debe tener una buena toma de decisiones para establecer un desarrollo turístico con inversiones, proyectando nuestro potencial que es superior a países como España, Bélgica, Francia, Holanda así como países latinoamericanos, sin embargo siempre nos encontramos relegados en una posición meramente expectante, esperando cuotas de turistas sin otra alternativa que venir al Perú. A esto debemos sumar que una gran mayoría de ciudadanos desconoce que acciones se hacen por el Turismo, según el baremo referencial, el sector turismo esta como el tercer motor que mueve la economía nacional, en septiembre de 2014 el sector servicios impulso nuevos puestos de trabajo, superando en algún momento a la minería, pesca y agricultura que tradicionalmente aportan su cuota a la económica del país.

A todo esto nos preguntamos cómo nos verán los turistas que nos visitan, tal vez la respuesta este en los poco más de tres millones de visitas, esperemos que algunas acciones de MINCETUR mejoren las ofertas turística de cara al futuro, tenemos lugares que están potenciando su capacidad así como calidad de servicio sobre todo zonas rurales, un buen servicio de guía o un buen servicio hotelero permitirá recomendar a nuestro país. La calidad también se mide con una buena atención, organización de

espacios, limpieza e higiene así como personal formado 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, sean industriales o servicios 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 unos 16 millones según INEI son los 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, lo que exige que los procesos la garanticen a la primera y con el mínimo control ulterior del proceso. Ello supone aplicar las técnicas 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 este homologada y certificada frente a los consumidores potenciales. La evolución histórica de la gestión de la calidad ha estado jalonada de desarrollos de sistema 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 transformando, hace unos 20 años era sinónimo de un destino dedicado al comercio informal basado en la compra venta de artefactos domésticos de bajo coste que hacían rentable su comercialización a nivel nacional poco a poco las autoridades pusieron limite a esta tipo de actividad con la imposición de un monto de \$3,000 americanos por persona para comprar y sacar de la ciudad sus artefactos, posteriormente se construyó un terminal terrestre capaz de albergar a los negociantes de todo el país. Con el paso del tiempo esta actividad comercial dejo 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 el turismo de la salud soluciones a sus dolencias. Esta dinámica permite 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 con ingreso de divisas a 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, podemos contar con otro ejemplo de cómo ha sido posible que la salud sea una fuente de Turismo, a partir de 2004 España, sufrió este fenómeno 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 los cuales eran en su mayoría de carácter gratuito, permitiendo la práctica de este tipo de turismo muy rentable.

En 2012 comienza a cambiar la política de la salud Española esto no ha dejado indiferente a nadie sobre todo a los turistas que llegaban por temas de salud, la gestión del gobierno puso requisitos a los servicios sanitarios sobre todo para pacientes de la comunidad europea así como de otros países comenzando aparecer dificultades en el acceso a la salud, dichas restricciones también afecto aquellos residentes que no cuentan con documentación legal, debemos comentar que el país ibérico 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, 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 este cambio de política en la salud se cometió un atropello al liderazgo creciente del turismo español en europa perdiéndose lentamente una fuente de creación de empleo y oportunidades de negocio que ha permitido soportar desde 2007 la crisis económica que azota a esta 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, que en algunos casos existe la calidad en el servicio, estos son indicadores del crecimiento

económico que no es precisamente en base al flujo de turistas si no al crecimiento de la industria y minería.

Liderar en hotelería es un hecho innovar donde se empieza añadir calidad al servicio, es decir hacer algo diferente que no hacen los demás establecimientos, por ejemplo personal de sala como son los mozos (camareros) tengan una buena formación en el servicio americano, francés, inglés o ruso nos puede dar un plus, si bien es cierto hay locales de comida denominados "restaurantes" debemos saber que para tener uno existen unas condiciones mínimas para su funcionamiento (personal, capital económica, recursos materiales), así como cumplir con los requisitos que establece el reglamento D.S N° 025-2004 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 en sala equipado, 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 contando con personal de sala sin capacitación para ejercer un buen servicio, haciendo un ejemplo podemos decir que un mozo se olvida con facilidad los pedidos de la mesa, se equivocan en la entrega de pedidos, no tiene orientación como servir, colocan a destiempo los platos de cada mesa, no tienen coordinación con cocina, además suelen estar sentados la gran mayoría de tiempo, 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, por cierto muchos profesionales gastronómicos no cuenta ni siquiera con un uniforme como distintivo de trabajo, llegan a utilizar botas de agua para la lluvia, zapatillas, gorra de básquet, sandalias de verano, ojotas, además llevan cabello largo, barba, etc., esta imagen resta calidad a cualquier negocio, de que sirve tener bien equipada la cocina, sala y los servicios higiénicos cuando la atención al cliente es deficiente. Para iniciar un posicionamiento de liderazgo de un negocio empresarial como los restaurante es necesario contar con una serie de condiciones importantes como la ubicación del local, nivel de conocimiento de los empleados, la distribución espacial del local, proveedores.

Para liderar no solo hay que cambiar la actitud, presentación y capacitación del personal, sino también incluir la calidad de nuestro servicio diariamente, tener calidad de herramientas como por ejemplo en sala contar con cristalería, 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, total los clientes no van a reclamar cosa más alejada de la verdad, y que decir de la vajilla cuando servimos comida en platos despostillados. Estos tags 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 recursos materiales así podemos decir si podemos cambiar conceptos e innovar comenzando a crear tendencia de un 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 poder 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. La calidad también se mide por una buena capacitación de nuestro personal por ejemplo, servicio de sala, servicio de vino, tipos de café, manipulación de alimentos, prevención de riesgos laborales en el sector de hotelería, primeros auxilios, así podemos conseguir un personal que aparte de conocer sus funciones también conoce de temas complementarios.

Tal vez muchos pueden haber escuchado o visto que cosa es calidad, pero cuando hay que aplicar en la práctica los estándares, 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 sobre un servicio o producto deficiente. 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.



Figura 11. Visión de liderazgo en turismo y hotelería en la UA.

La teoría Camino-meta, desarrollada por Robert House, toma elementos de las investigaciones de 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 la teoría camino-meta es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El termino camino-meta se deriva de la creencia que los lideres 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 (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.

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 esta "dentro" o "fuera", y esa relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. Los líderes inducen el ILM al recompensar aquellos empleados con quienes desean tener relación más estrecha, y castigan aquellos empleados 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 quien queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias que indican que el líder 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 mismo 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 es si es el líder quien hace la elección, son las características del seguidor las que conducen a la decisión de como clasificar lo que hace el líder. Las investigaciones para probar la teoría ILM por lo general lo han conseguido. Mas en específico, la teoría y al investigación respectiva dan evidencias sustantivas acerca de que los lideres si distinguen entre sus seguidores; que estas disparidades están muy lejos de ser aleatorias; y que los seguidores en grupo interior tendrán calificaciones más altas de desempeño, más comportamientos de colaboración o "civilizados" en el trabajo, y reportaran más satisfacción con sus superiores. Robbins (2009)

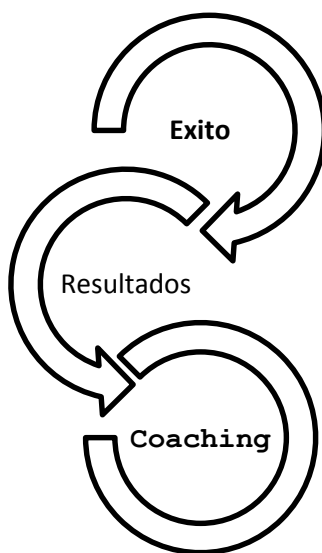
## 2.2 Coaching, emprendimiento y StarUp en Turismo

Tal vez uno de los factores que menos se ha incidido durante la formación profesional es el entrenamiento es decir tener un profesional que aporte al sector comercial un crecimiento sostenido desde varios puntos. Crear empresa no solo significa inversiones o negocios si no también tener un factor humano profesional en las distintas áreas empresariales quien se encargara de hacer funcionar el sector turístico.

La motivación es el factor que ingresa a tallar cuando se hace empresa a nivel profesional, esto se refleja en la puesta en marcha de un negocio.

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?, el coaching trata del cambio, de cómo hacer cambios. 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 sueño después del sueño esto será posible? Miedaner (2002)

Figura 12. Esquema del resultado del Coaching



Fuente: elaboración propia de los autores.

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 esfuerzo reales mejora para a 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 la hotelería. El coaching puede cambiar un negocio ayudando a su gente a soñar mejores sueños convirtiéndolos 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 pequeñas decisiones 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 cada día decisiones. Sin

lugar a duda el coaching genera felicidad, en el caso de coaching empresarial apuesta por un negocio prospero 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, no hay ventas, estos empresarios nunca se han puesto a preguntarse qué está haciendo mal para tener estos resultados, necesitan hacer un cambio.

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

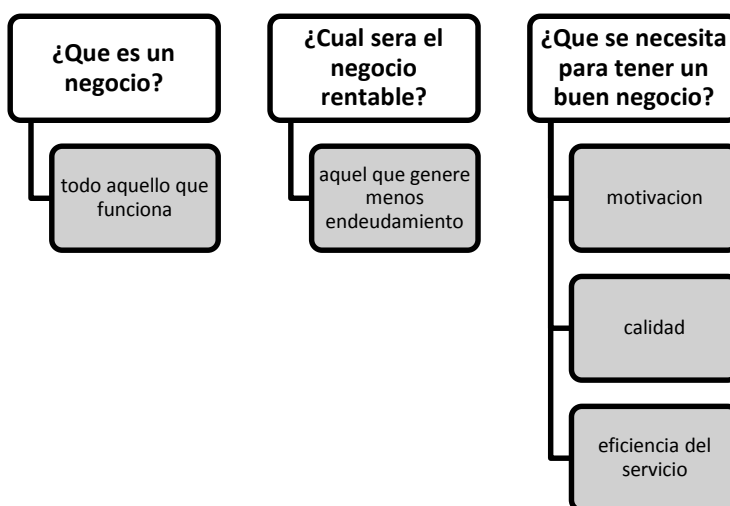
Normalmente nunca buscamos quien pueda ayudarnos, menos aún, buscamos un entrenador empresarial que permita mejorar nuestra gestión, a nivel nacional existen pocos Coach que nos puedan brindar este servicio de ayuda. Trabajar diariamente en la resolución de dificultades nos permite crecer a nivel profesional permitiendo liberarnos de la creencia que nada se puede resolver, estos estímulos nos permite generar nuevos caminos, poder apartarnos de lo "seguro" para iniciar un viaje a la región de lo aun 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 como las interpretamos, vivimos en mundos interpretativos, el segundo principio los seres humanos no disponemos de mecanismos biológicos que nos permiten tener percepciones de cómo son las cosas (nuestras percepciones son limitadas, percibimos 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 porque sucede este fenómeno o que está sucediendo para que su situación empresarial es 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 omnipotente o una visión 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 además 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 son sinónimos de tener un negocio estable muchas veces no miramos más allá, hasta cuando las cosas van mal sin poder explicar este fenómeno empresarial. Importantísimo es saber ser gerente de su propio negocio, muchas veces restamos importancia a este tema solo se piensa en vender dejando de lado un tema tan importante como 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.

Figura 13. Esquema de modelo de emprendimiento.

Fuente: elaboración propia de los autores.

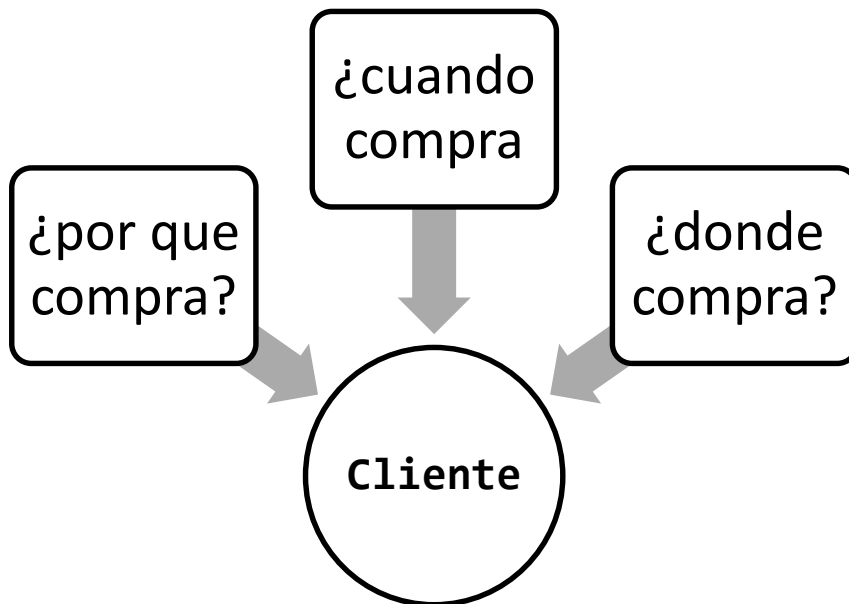
Vender es un acto en el cual se satisface las necesidades y demandas de los clientes con un proceso de venta de un producto o servicio a cambio de una retribución normalmente monetaria.

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 u 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.

Figura 14. Grafica del modelo de cliente



Fuente: elaboración propia de los autores

Tabla 8. Proceso reflexivo sobre el cliente

<b>Proceso</b>	
<b>Reflexión</b>	<b>Respuesta</b>

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

Fuente: elaboración propia de los autores

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 y este sea comprado.

Tabla 9. Reflexión sobre grado de satisfacción

### Satisfacer

REFLEXIÓN	RESPUESTA
¿Los productos que comercializa satisfacen realmente a su cliente?	Según el análisis de necesidades del segmento.
¿Negocia con los clientes o impones sus condiciones?	Establecer un proceso de negociación.
¿Cuántos clientes fieles tienen en su cartera?	Está de acuerdo a la fidelización y cartera de clientes.
¿Dispone de información de su cliente?	De acuerdo a la base de datos y data secundaria.



---

**¿Conoce la ventaja de su producto?** De acuerdo a la propuesta de valor que da el cliente.

---

Fuente: elaboración propia de los autores.

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 (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 que 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 poder terreno en las ventas.

### **PENSEMOS EN CUESTIONES DE NEGOCIO**

1. Conoce bien su negocio.
2. Sus proveedores son eficaces.
3. Que funciones tiene su personal.
4. Tiene perfil comercial su personal.
5. 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 porque 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.

El programa StarUp, es 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. StarUp nace a finales de 2012, consiste en un concurso y líneas de financiamiento para emprendedores, empresas en edad temprana e incubadoras. Starup Peru constituye también una plataforma de encuentro y colaboración para todos los actores de la comunidad StarUp del país, y así también 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 concurso 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 en el ámbito hotelero. Otra perspectiva importa de StarUp se basa en tres principios:

1. El principio de su formación
2. Debe tener de innovación y tecnología
3. 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 a cerca del negocio que administra. En los emprendimientos que fracasan están un cumulo de errores así

como de actividades que de alguna manera desgastan el negocio, sumamos también la mala interpretación de las funciones de los empleados (en caso que hubieran) donde no tienen claro cuáles son sus funciones y hasta donde 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.

### **2.3 Community Manager**

Es un fenómeno laboral relativamente nuevo el perfil de community manager dentro del ámbito del turismo y la empresa en general. 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 por los que muchos grandes profesionales de la comunicación tradicional que no han dedicado tiempo a reciclarse, están contemplando como sus perfiles comienzan a quedarse obsoletos ante un entorno laboral tan competitivo. San Román (2010)

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. El Community Manager 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.

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 de formar parte de un plan con indicadores de éxito determinados desde el inicio. Si una empresa cree que el Community manager será sólo 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. San Roman (2010)

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 el Community manager no es la pieza clave de una buena gestión. Para participar, reafirmar su reputación o incrementar sus ventas no sólo 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). Debe mantener una comunicación fluida con otras áreas de la Empresa (Informática, Producción, Marketing, Comercial, Desarrollo, etc.). Debe 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, debe estar al tanto de todo lo que se dice de la competencia y de lo que la competencia hace. 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; y hay algo que siempre se repite: No todas las personas sirven para ser Ejecutivos, CEOs,

Directores; y 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 se crearán a partir de la planificación obtenida y de acuerdo a las necesidades exactas que tengamos. San Roman (2010)

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, ya 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 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 correremos 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.



Figura 15. Conferencia interactiva autores y radio kanal Barcelona 2015

## **CAPITULO III Motivación, trabajo en equipo y actitud**

### **3.1 Motivación en la empresa turística**

Para poder 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 diaria y las que utilizamos en 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 tener una 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 nosotros 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 porque los empleados se desempeñan 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 motivo hará que la persona 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 le suma en ocasiones criaderos de trucha tanto en la costa, sierra y selva del país, siendo un dato significativo que los pobladores afianzan sus servicios turísticos con actividades complementarias, dentro de sus productos turísticos aparecen 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 las nuevas oportunidades laborales que brinda el turismo. La motivación es un esfuerzo que realiza una persona con el fin de lograr una meta u objetivo. 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, el empleado 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, una vez que la persona ha hecho su elección. Siguiendo el ejemplo anterior, el empleado puede optar por la dirección apropiada que sería hacer el inventario solicitado, pero puede responder con poca intensidad. En otras palabras, la intensidad se refiere al esfuerzo que realiza la persona la 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.



Figura 16. Motivación, visita Turismo y Hotelería UA al Museo MALI (2014)

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 es variada 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 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 esta Teoría de la Jerarquía de Necesidades Maslow (1954) planteo que dentro de cada persona, existe una jerarquía de cinco necesidades, es decir, que las necesidades de las personas 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 torna dominante, es decir, la persona busca satisfacer las necesidades 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 necesidades 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 las personas están motivadas a desarrollarse y sentirse autorrealizadas. Chiavenato (2007)

Esta teoría de las necesidades tiene hasta día de hoy 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 a

base de esfuerzo, tal vez una gran mayoría se tenga frustración como elemento determinante de la baja motivación por desarrollar actividades turísticas. Otra de las teorías que podemos determinar de carácter motivacional está en la Teoría de Dos Factores Herzberg et al (1959) plantearon esta teoría 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.

- a) 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.
- b) 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 de sugerían 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 (2009)

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 Harmonia es una antigua casona que data de finales del siglo XIX, se muestra hoy en día como un espacio de interacción pasando por actividades vinculadas a las asociaciones locales, espacios destinados a la 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 así como genera empleo para los ciudadanos. Por otro lado turistas locales, nacionales y extranjeros visitan sus instalaciones como parte de su estancia turística. La motivación que desprende el Ayuntamiento 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 que es lo que motiva a las personas. Vroom (1964), planteo 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 las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos por generar desde el turismo una fuente de empleo basado en el ocio complementado con la cultura local. Claro ejemplo es el festival de cine de Málaga conocido en toda Europa por ser un espacio de interacción si como la participación de los Ayuntamientos como promotores y la vez impulsores de puestos de trabajo mediante el Instituto Municipal para la Formación y el Empleo IMFE, dentro de los puestos de trabajo que se ofertan tenemos camareros (mozos), conductores y gabinete de prensa (periodistas) quienes desde este evento pueden ingresar al mercado laboral siendo una propuesta innovadora de ocio y turismo para quienes quieran conocer el sur de España.

También podemos sumar desde el espíritu latino cuando se realizan las ferias gastronómicas 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 que se acercan a conocer 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. Entorno a la motivación también existen incipientes emprendimientos para posicionar en Barcelona a Perú desde la gastronomía (véase como fuente de turismo y hotelería), desde 2013 se viene impulsando la “ruta gastronómica de la tapa peruana”, la tapa es lo que en Perú se conoce como piqueo, diseñado con la presencia de restaurantes y bares peruanos se genera un espacio de promoción donde se recomienda la especialidad culinaria peruana en cada local como destino dentro de la ruta gastronómica, esto ha motivado que los empresarios peruanos generen espacios de interacción así como empleo de carácter temporal impulsando 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 estos locales mantiene su presencia en el mercado. Es todo un reto poder abrir un bar en algún punto de la ciudad, con una serie de documentación, capacitaciones y permisos así como la adaptación de los puestos de trabajo para iniciar actividades. 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.

### **3.2 Trabajo en equipo en 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 insignificativas, 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 directiva que establece lineamientos para declarar proyectos de interés turístico nacional y regional, mediante la R.M 141-2015 MINCETUR, la norma adecuada las disposiciones para calificación y aprobación de proyectos turísticos de interés 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 10. Ferias donde participa Perú a nivel mundial

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

Fuente: Promperu

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 como 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, y 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 esta el mapa interactivo que nos muestra de forma virtual los servicios de alojamiento, alimentación, transporte, compras, que visitar, 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, Gourmet 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 duda la oferta turística solo en el entorno de la ciudad condal esta diversificada y apta 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 sin aun haber salido. Los trabajos en equipo permiten poder generar productos de calidad así como su manejo debe forma 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 pequeño 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 equipo 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 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 Munich, equipo de Rugby de Perpinya. 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 aun 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 físicamente ni históricamente.

El canal de la Infanta va modelar las calles que hoy vienen a la ciudad, va 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 va permitir 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 organizo 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. 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 (2009)

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" 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-Guinardo (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-Guinardo. 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-Guinardo, vinculado con propuestas de la actividad socio cultural y de la recuperación del patrimonio material e inmaterial, hasta ahora en muchos casos desconocido.

### **3.3 Actitud empresarial en el sector turístico**

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 también 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 llevara 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 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 sinnúmero 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 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 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 y señalización, ejes temáticos, colaboradores.

A través de las alianzas estratégicas la comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo promperu 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 selección los canales de mayor audiencia, en el caso de la radio contratar 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 pretenden 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 y a la hora de nutrir los propios objetivos y líneas de trabajo, y 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 utilizo el término "actitud" en el sentido a que posteriormente se consolido 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, y 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 lo cual necesitamos hacer un reciclaje de nuestras habilidades, conocimientos y actitudes, mostrando perseverancia podemos aprender un nuevo oficio que a futuro nos permita desarrollarnos.

En otras ocasiones ante la adversidad no encontramos actitud para poder revertir la situación, lo cual nos provoca estados depresivos, escases de oportunidad, así como un malestar general. Teniendo una actitud firme podemos afrontar la adversidad de la situación, así también cumplir nuestros objetivos planteados. 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 en sin fin de ocasiones el éxito que podamos tener mientras desarrollamos nuestras actividades, en turismo esto 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, la Comunidad de Madrid. 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 encontraras 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.

Azpitia en pocos años se ha convertido gracias a la actitud empresarial de sus pobladores en sinónimo de turismo calando en los visitantes como un espacio natural que oferta a los turistas experiencias interesantes vinculadas al ecoturismo, así como a la venta de productos artesanales. 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 permiten crecer de forma constante nuevas propuestas de turismo a las afueras de Lima sin necesidad de tener que realizar largos viajes para poder disfrutar de nuevas experiencias.

## **Bibliografía**

Arbayza, Lidia (2010) Comportamiento organizacional: bases y fundamentos. Edit. CENGAGE Learning

Bahn, Paul y Colin Refrew (2012) Arqueología teorías, métodos y práctica. Edit AKAL

Cornejo, Enrique (2012) Introducción a los negocios de exportación, criterios para la toma de decisiones. Edit. Sam Marco

Chamorro, Antonio (2012) Introducción a la gestión de la calidad. Delta

Chiavenato, Ildebrando (2007) Administración de los recursos humanos el capital humano de las organizaciones octava edición Edit. McGrawHill

Chiavenato, Ildebrando (2006) Introducción a la teoría general de la administración séptima edición Edit. McGrawHill

Cuatrecasas, Lluís (2010) Gestión integral de la calidad, implantación, control y certificación. Profit editorial inmobiliaria.

Daniels, John et al (2012) Negocios Internacionales ambientes y operaciones. Edit. Pearson. México

Ecogoals Consulting (2008) Plan Nacional de Calidad Turística del Perú. Edit. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Estrada, Williams (2007) Servicio y atención al cliente. Ed Perú; Unidad de coordinación del proyecto de mejoramiento de los Servicios Jurídicos

Flores, Emilio (2014) Gestión de la Calidad. Edit. Universidad Sedes Sapientiae

Fischman, David (2005) El Líder Interior. Lima. Edit. Orbis Ventures

Gamble, Clive (2002) Arqueología Básica. Edit. Ariel

González, David (2015) Plan de Monitoreo Arqueológico, electrificación eléctrica caseríos de Huayallabamba, Sihuas, Ancash.

González, David (2015) Plan de Monitoreo Arqueológico, electrificación rural distrito antabamba, provincia de antabamba, Apurímac.

González, David (2014) Plan de Monitoreo Arqueológico, electrificación del distrito rural de Cochorco, Provincia Sánchez Carrión, La Libertad.

González, David (2003) Turismo Complementario en la campiña de Moche. Proyecto para optar la mención en Proyectos sociales. UNT

González, David (2001) Cerro Lezcano; evidencia de arquitectura administrativa chimú en el valle bajo chicama. Proyecto para optar título de Licenciado Arqueología. UNT

Harris, Edward (1991) Principios de estatigrafía arqueológica Edit. Critica

Jhonson, Matthew (2000) Teoría Arqueológica una introducción Edit. Ariel

Miedaner, Talane (2002) Coaching para el éxito: conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Edit. Urano

Mincetur (2012) Plan Estratégico nacional del turismo.

Mincetur (2011) Plan Nacional de calidad turística del Perú.

Mincetur (2010) Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido a gerentes, administradores y mandos medios. Ed Perú; GMC Digital

Mincetur (2007) Ley de promoción del desarrollo sostenible de servicios turísticos en los bienes inmuebles, integrantes del patrimonio cultural de la nación 29164 Diciembre 2007.

Mincetur (2010) Ley General del Turismo 29408

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Decreto Supremo N025-2004 Reglamento restaurantes.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Decreto Supremo N029-2004 Reglamento establecimiento de hospedaje.

Montoya, Luis (2011) Rescate del patrimonio cultural ancestral de la zona de conchucos. Edit. Ruta Pedagógica

Otarola, Roque (1994) Chacas ayer, hoy y siempre. Edit. Edias

Pemberton, Carole (2007) Coaching Soluciones. México. Edit. Patria

Pérez, José (2012) Gestión de procesos. 5° ed. España; Anormi S.L

Querol, María (2012) Manual de Gestión del Patrimonio Cultural. Edit. AKAL

Robbins, S y Mary Coulter (2010) Administración 10°ed. México; Ediciones Pearson Educación.

Robbins, Sthepan y Judge Timothy (2009) Comportamiento organizacional decimotercera edición. Edit. McGrawHill

San Román Consultora (2010) Community Manager.

Tello, Sonia (2002) En torno al Patrimonio e Interdisciplinariedad. Edit. Universidad San Martín de Porres

Villena, Carlos (2011) Marketing Turístico. Lima Edit. Biblioteca Nacional del Perú.

Villena, Carlos (2012) Introducción al Turismo, teoría y realidad peruana. Lima Edit. Biblioteca Nacional del Perú.

Villena, Carlos (2012) Planificación Turística, nuevos destinos, un estudio de casos. Lima Edit. Biblioteca Nacional del Perú.

Wheeler, Mortimer (1954) Arqueología de campo. Edit. Fondo de cultura economica

